

Université de Montréal

Étude sur la sécurité dynamique : le cas de Cité-des-Prairies

Par
Brigitte Boutet

École de criminologie
Faculté des arts et des sciences

Travail dirigé présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de
maître ès sciences (M.Sc.) en criminologie option sécurité intérieure

Juillet 2016

©Copyright Brigitte Boutet 2016

RÉSUMÉ

L'intervention auprès des délinquants juvéniles est difficile puisque la clientèle nécessite à la fois une approche sécuritaire et une réhabilitation. Cette étude de cas porte sur les manières d'arrimer les pratiques de sécurité aux objectifs de rééducation. Il s'agit de comprendre les pratiques mises en œuvre par les deux principaux acteurs impliqués dans la sécurité au centre de réadaptation Cité-des-Prairies, avec une attention particulière accordée à la sécurité dynamique, méthode qui s'appuie sur les habiletés relationnelles. Plus précisément, huit entretiens semi-directifs sont menés afin d'étudier les apports et perceptions des agents d'intervention et éducateurs qui participent à l'approche de sécurité dynamique. Les résultats montrent que la sécurité à Cité-des-Prairies est préservée grâce à une harmonisation des pratiques entre les éducateurs et les agents d'intervention. Afin d'adopter des pratiques de sécurité dynamique, autant les agents d'intervention que les éducateurs tissent des relations avec les délinquants juvéniles. Ces pratiques soutiennent le processus de réhabilitation des jeunes et préservent la sécurité de l'établissement. Les résultats des entretiens montrent que les intervenants, autant les agents d'intervention que les éducateurs, ont de la difficulté à distinguer quelle méthode contribue le plus à la sécurité du milieu ou à la réhabilitation des délinquants juvéniles. Néanmoins, les répondants considèrent en majorité qu'il faut maintenir un équilibre entre la sécurité et la réadaptation. L'approche de sécurité dynamique implique que l'intervenant démontre de l'empathie envers les délinquants juvéniles. Cependant les problèmes de sécurité se produisent lorsque ces mêmes intervenants oublient qu'ils travaillent avec des jeunes gens dangereux et imprévisibles.

Mots-clés : Sécurité dynamique, centre jeunesse, agent d'intervention, réadaptation, sécurité privée

ABSTRACT

Intervention towards youth offenders is a difficult task as it requires both security measures and rehabilitation. This case study focuses on ways to align security practices to better match the objectives of rehabilitation. This study's aim is to understand the practices of the two main types of interventionists who use dynamic security; a method based on interpersonal skills to maintain security at Cité-des-Prairies rehabilitation center. In order to study the contributions and perceptions of intervention agents and educators who participate in the dynamic security approach, eight semi-structured interviews were conducted. The results show that harmonization of practices between educators and intervention agents maintains the security at Cité-des-Prairies rehabilitation center. In order to adopt dynamic security practices, both types of interventionists build relationships with young offenders. These practices help the youth rehabilitate and also maintains security in the facility. The results of the study show that interventionists, educators and intervention agents, find it difficult to determine which practices contribute more to security or to rehabilitation. The interventionists in this study also recognize that maintaining the balance between security and rehabilitation appears to be a constant challenge. Although dynamic security requires that all interventionists demonstrate empathy towards youth offenders, security issues arise when those same interventionists forget that they work with youth who are dangerous and unpredictable.

Keywords: Dynamic Security, youth centre, interventionists, rehabilitation, private security.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	i
Abstract.....	ii
Liste des tableaux.....	1
Liste des sigles et des abréviations	1
Les remerciements	2
INTRODUCTION	3
CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DU MILIEU PRATIQUE CITÉ-DES-PRAIRIES ET RECENSION DES ÉCRITS SUR LA SÉCURITÉ DANS UN CONTEXTE DE RÉADAPTATION.....	5
1.1 Description de Cité-des-Prairies.....	5
1.1.1 Un peu d’histoire	7
1.1.2 Quelques événements récents.....	8
1.2 Intervention et sécurité dans les milieux de réadaptation pour délinquants juvéniles	11
1.3 Une perspective sécuritaire de l’ordre dans les milieux de détention et de réhabilitation	17
1.4 Pertinence/Problématique.....	23
1.5 Objectifs de l’étude	24
CHAPITRE 2 : LA MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE.....	25
2.1 L’entretien semi-directif.....	26
2.2.1 Le recrutement des participants	27
2.2.2 Le profil des répondants	28
2.2.3 Le déroulement des entretiens	29
2.3 Les stratégies d’analyse.....	31
2.4 Les limites de la méthodologie.....	32
2.5 Un mot sur l’éthique.....	33
CHAPITRE 3 : LE TRAVAIL DE SÉCURITÉ DYNAMIQUE	34
3.1 Contexte environnemental de Cité-des-Prairies	34
3.1.1 Description du milieu	34
3.1.2 Le fonctionnement unique de la garde ouverte	34
3.2 Rôle des intervenants	36
3.2.1 Objectifs des intervenants.....	36

3.2.2 Description du rôle de l'agent d'intervention.....	37
3.2.3 Compétences relationnelles des intervenants	39
3.2.4 Difficultés	40
3.3 Pratiques de sécurité dynamique	41
3.3.1. Pratiques de sécurité des agents d'intervention.....	41
3.3.2 Outils de travail	43
3.3.3 Pratiques de sécurité des éducateurs.....	45
3.4 Les perceptions.....	46
3.4.1 Vision générale de la sécurité.....	46
3.4.2 Amélioration des pratiques	48
3.4.3 Perception de l'approche de réhabilitation	49
3.4.4 Compréhension du concept de sécurité dynamique	51
3.5 Les relations au travail	51
3.5.1 Description de l'évolution des relations au travail	51
3.5.2 Communication	52
3.5.3 Collaboration et tensions	54
3.6 Enjeux de sécurité	55
3.6.1 Caractéristiques et types de risques à Cité-des-Prairies	55
3.6.2 Facteurs aggravant les risques de sécurité	56
Conclusion.....	60
CHAPITRE 4 : CONCLUSION	62
4.1 Discussion des résultats.....	62
4.2 Recommandations	69
4.2.1 Culture organisationnelle.....	70
4.2.2 L'aspect managérial.....	73
4.3 Conclusion.....	75
Références.....	78
Annexe 1- Grilles d'entretiens	v

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition des participants..... 28

LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

ASSTSAS : Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales

CDP : Cité-des-Prairies

CÉR CJM-IU : Comité d'éthique de la recherche désigné du Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire

CISSS : Centre intégré de santé et de services sociaux

CIUSSS : Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux

CHSLD : Centre d'hébergement et de soins de longue durée

CJ : Centre Jeunesse

CJM-IU : Centres jeunesse de Montréal – Institut universitaire

CLSC : Centre local des services communautaires

GART-CITÉ : Gang Aggression Replacement Training – Chercheurs et intervenants travaillant ensemble.

VOI-E-JC : Volet orientation intégration-éducateurs-jeunes contrevenants

LES REMERCIEMENTS

« Dans le domaine des idées, tout dépend de l'enthousiasme. Dans le monde réel, tout repose sur la persévérance » (Johann Wolfgang Von Goethe). La persévérance ! Je n'aurai pu trouver la persévérance de mener à terme cette étude sans l'appui irremplaçable de certaines personnes. Je tiens à remercier premièrement mes parents qui m'ont appris à un très jeune âge l'importance de la persévérance et qui ont ensuite continué à me soutenir pendant tous ces années d'études. Aussi, mes directeurs, Louis-Georges et Massimiliano, qui ont cru en moi et qui m'ont poussé à aller plus loin dans mes idées. J'aimerais remercier surtout Louis-Georges pour le soutien moral et émotionnel qu'il m'a offert tout au long de ma maîtrise. Je ne pourrai le remercier suffisamment pour la patience qu'il m'a accordée et la sagesse qu'il a pu me refiler. L'impact qu'il laisse dans ma vie va au-delà des études.

Je remercie également mes amis de m'avoir écouté radoter mes théories et me perdre dans mes philosophies au cours des trois dernières années. J'aimerais aussi remercier mes correcteurs, Paule Thériault et Frédéric Jacquot, pour avoir clarifié mes idées et bonifié mon français.

Je ne pourrai assez remercier le centre de réadaptation Cité-des-Prairies, plus particulièrement les employés de la garde ouverte, Chantal Laporte, Nathalie Gélinas, François Touchette et plusieurs autres qui ont su voir l'utilité de mener mon étude. Sans eux sa réalisation n'aurait pas été possible. Je remercie tous les agents, les éducateurs et les gestionnaires qui ont si gentiment participé à la recherche. Aussi, tous les employés administratifs du CJM-IU qui ont aidé à l'accomplissement du projet. En espérant représenter adéquatement votre milieu.

INTRODUCTION

La sécurité au centre de réadaptation Cité-des-Prairies a évolué au cours des dernières décennies. Autrefois, le centre favorisait une approche plus répressive pour assurer un environnement sécuritaire. Aujourd'hui, les jeunes contrevenants font l'objet de surveillance et d'encadrement clinique selon une logique de continuum d'intervention qui va de la prévention à la répression des conduites déviantes (Ministère de la Sécurité publique, 2007). Cette transformation est particulièrement importante au Québec puisque l'État est considéré comme un père de famille qui est présent pour rééduquer ces jeunes et pour pallier au manque qu'ils ont eu (Cournoyer et al., 2012). Cette philosophie paternaliste ou *parens patriae* prévoit donc que les mineurs ne soient pas considérés comme des criminels et qu'ils ne soient pas tenus responsables de leurs actions au même niveau que les adultes (Cournoyer et al., 2012; Platt, 1977).

Quand les jeunes contrevenants se retrouvent dans les établissements de protection de la jeunesse, ils sont pris en charge par plusieurs acteurs qui s'impliquent dans la sécurité et l'encadrement de ces jeunes. Notamment, les éducateurs et les agents d'intervention jouent un rôle important dans le maintien de la sécurité de ces centres. Au centre de réadaptation Cité-des-Prairies, les problèmes de comportement et d'agressivité sévères des clients entraînent des défis pour les intervenants¹ qui les prennent en charge. Ces intervenants doivent d'abord porter assistance aux jeunes en difficulté tout en les considérant comme ayant un niveau de dangerosité. Les agents d'intervention ont ensuite des défis supplémentaires, car ils ne doivent pas uniquement soutenir les jeunes dans leur démarche de réhabilitation, mais ils doivent arrêter les comportements dangereux des jeunes quand la sécurité des jeunes et des intervenants est en danger. Les agents d'intervention sont ensuite appelés à travailler en coopération avec les éducateurs et à entrer dans l'approche de réhabilitation.

L'expérience de travail particulière de la chercheuse comme agente d'intervention en centre jeunesse a servi de motivation à cette étude. Son expérience de travail comme agente de sécurité dans d'autres milieux a stimulé aussi sa réflexion sur le rôle que l'agent détient qui va au-delà le maintien des règlements et que les relations sont aussi garantes de sécurité. Dans

¹ Tout au long de ce rapport, le terme «intervenant» sera utilisé pour désigner les éducateurs et les agents d'interventions.

cette étude, il est question des manières d'harmoniser les pratiques de sécurité à la réadaptation en s'intéressant particulièrement au cas de Cité-des-Prairies.

Cette étude servira donc à comprendre les pratiques de sécurité qui se déroulent dans un établissement de réadaptation sécuritaire pour jeunes. Dans la perspective de réhabilitation, comment les pratiques des intervenants affectés à la sécurité s'intègrent-elles à la philosophie d'intervention du centre de réadaptation Cité-des-Prairies? Dans un milieu de pratique professionnelle où évoluent psychologues, sociologues, travailleurs sociaux et criminologues, comment la sécurité se met-elle en place de manière coopérative?

Cette recherche est une étude de cas qualitative qui porte sur la sécurité au Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire, au site de Cité-des-Prairies. Le projet est aussi supervisé par un intervenant du milieu, Mme Nathalie Gélinas. Le premier chapitre inclut la présentation du milieu pratique ainsi qu'une revue de la littérature sur les approches d'intervention et de sécurité reliées au sujet et la problématique de recherche. Le deuxième chapitre décrit la méthodologie utilisée. Le troisième chapitre présente l'analyse des résultats. Le quatrième chapitre concerne les recommandations en réponse à la problématique de recherche.

CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DU MILIEU PRATIQUE CITÉ-DES- PRAIRIES ET RECENSION DES ÉCRITS SUR LA SÉCURITÉ DANS UN CONTEXTE DE RÉADAPTATION

1.1 Description de Cité-des-Prairies

Les installations du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Centre-Sud-de l'Île-de-Montréal sont nombreuses. Ces centres sont issus de la fusion de plusieurs organisations publiques de Montréal et de l'Agence de la santé et des services sociaux de la région. Parmi ces installations, on trouve Cité-des-Prairies (CDP), un centre de réadaptation pour les délinquants juvéniles du Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire (CJM-IU). C'est d'ailleurs à Cité-des-Prairies que cette étude de cas a été menée. CDP est un centre de réadaptation recevant environ 140 jeunes garçons de 13 à 18 ans qui ont des problèmes de comportements graves. Le site Cité-des-Prairies héberge des adolescents qui présentent un haut degré de dangerosité pour la société et pour eux-mêmes. Il y a deux profils de jeunes à Cité-des-Prairies. Certains jeunes, qui ont commis des délits sont hébergés soit en détention provisoire, de garde fermée ou de garde ouverte dans le cadre de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents (LSJPA)*. D'autres jeunes s'y trouvent suite à une intervention en vertu de la *Loi sur la protection de la jeunesse*. Ces derniers peuvent avoir vécu différentes formes de maltraitance (abandon, négligence, mauvais traitements psychologiques, abus sexuels, abus physiques, etc.)

Il y a deux types de garde à CDP, la garde ouverte et la garde fermée. La garde fermée réfère au milieu sécuritaire où les portes extérieures sont barrées. La garde ouverte, quant à elle, assure un suivi des jeunes, mais leur accorde la possibilité de sortir. La garde ouverte offre également un plus grand nombre d'activités de réhabilitation pour les jeunes. Lors des rencontres préliminaires au centre CDP, les gestionnaires ont choisis d'orienter l'étude vers la garde ouverte dans la mesure où il y a déjà eu un travail d'arrimage des pratiques de sécurité fait entre les éducateurs de la garde ouverte et les agents d'intervention. L'étude de cas se déroule plus particulièrement dans les deux unités de garde ouverte² de CDP : Place et Inouik.

² Il existe deux types de garde ouverte : continue et discontinue. À CDP, la garde ouverte est de type continu. Toutes les références à la garde ouverte dans ce rapport renvoient donc au type continu.

Les adolescents qui fréquentent la garde ouverte sont tous de sexe masculin et sont âgés de 12 à 18 ans. Ces unités sont uniques car ce sont les deux seules qui n'hébergent que des jeunes contrevenants et où les portes sont déverrouillées. Les adolescents qui s'y retrouvent sont en revanche moins à risque de se désorganiser que ceux en garde fermée, même s'ils proviennent en partie des gangs de rue. Ces deux unités sont des unités expérimentales dans lesquelles un projet de laboratoire social sur les gangs de rue appelé GART-CITÉ se déroule. Le laboratoire social s'intéresse au développement des connaissances sur la clientèle contrevenante, plus précisément gang de rue, dans l'optique d'améliorer les interventions auprès de la clientèle. L'acronyme réfère au type d'intervention utilisé auprès de la clientèle gang de rue à Cité-des-Prairies, c'est-à-dire le «Gang Aggression Replacement Training ». Toutefois, le site CDP héberge une clientèle plus vaste. Les agents d'intervention qui travaillent dans le centre de réadaptation sont donc appelés à intervenir auprès de jeunes garçons sous la LSJPA et sous la LPJ. Ces garçons peuvent avoir des difficultés variées et présenter des niveaux de risques plus ou moins élevés. La perception des agents sera teintée par leur expérience auprès des divers types de clientèle du centre et ne pourra refléter, à elle seule, la réalité de la garde ouverte GART-CITÉ.

Bien que la LSJPA soit de juridiction fédérale, son application, dont la prise en charge des jeunes contrevenants, est provinciale et conséquemment peut différer d'une province à l'autre. Notamment, depuis la *loi sur les jeunes contrevenants* (1984), les agences québécoises ont mis sur pied un programme d'intervention qui reflète une approche plus rééducative que répressive (Barreau du Québec, 1998). L'approche de réhabilitation s'inscrit aujourd'hui dans la *loi sur le système de justice pénale pour adolescents* (2003) et cette fois-ci elle est accompagnée d'un volet qui porte sur la protection du public (Barreau du Québec, 1998). Suivant l'approche de réhabilitation, au Québec, la stratégie d'intervention psychosociale qui est mise à l'avant-plan auprès des délinquants juvéniles est « la bonne mesure au bon moment » (Cournoyer et al., 2012, p. 336). La stratégie permet à chaque jeune de bénéficier d'une intervention individualisée qui tient compte des besoins de réhabilitation du jeune. Cité-des-Prairies ne fait pas exception à cette tendance, l'approche de réhabilitation y est utilisée. Toutefois, leurs standards sont également élevés en matière de sécurité. Dans la prochaine section, il sera

possible de comprendre de quelle manière les employés du centre parviennent à réaliser leur mandat de réhabilitation tout en assurant une protection de la société.

1.1.1 Un peu d'histoire

En 1963, Cité-des-Prairies ouvrait ses portes à la réadaptation auprès des jeunes délinquants sous le nom de Centre Berthelet. À cette époque, il y avait de nombreux jeunes qui étaient placés en prison pour adultes et le centre était vu comme la dernière chance avant la prison pour adultes. En 1975, une émeute causée par la surpopulation et le manque de planification est survenue au centre et l'ensemble des jeunes a dû être évacué (Sécurité publique Canada, 1980). Le centre a été rouvert la même année, mais sa mission et son nom ont été modifiés dans le processus. Pour faire suite aux événements tragiques des années 70 et aux enjeux de détention reliés aux délinquants juvéniles, le centre d'accueil a déposé un mémoire sur le projet de loi 24, insistant sur le besoin de réadaptation dans les centres à support sécuritaire (Centre Berthelet, 1977). Il est important de souligner que le centre Berthelet a été initialement construit pour les jeunes présentant des problèmes de comportement et d'attitudes des plus sévères. L'encadrement sécuritaire était donc une nécessité pour la sécurité du jeune et de la société. Compte tenu de cette mission, l'établissement a été conçu avec des barreaux et une architecture carcérale semblable à celles des prisons pour criminels adultes. Par contre, à l'intérieur de ce cadre sécuritaire, des services étaient offerts pour aider le jeune à abandonner ses activités délinquantes et à développer un meilleur contrôle de soi.

Cela ne va pas sans dire que l'harmonisation entre la réadaptation et la sécurité a mis en lumière plusieurs enjeux, notamment la dangerosité du client. En effet, tous les clients du centre avaient commis des crimes graves ou avaient récidivé dans les centres ouverts. Il y a donc été jugé nécessaire que ces jeunes aient une structure sécuritaire additionnelle qui pourrait encadrer la réhabilitation (Centre Berthelet, 1977). Par contre, ces mesures sécuritaires devaient demeurer des instruments au service de la réadaptation. L'expérience vécue dans les années 1970 à Cité-des-Prairies porte à croire qu'il est possible d'aider le jeune dans la mesure où la sécurité passe par la réadaptation. Quand la sécurité est l'objectif principal, la réadaptation devient une illusion. On comprenait déjà que l'équilibre entre aider

le jeune et protéger la société n'allait pas être facile. En effet, Métivier mentionnait, en référence à ces deux objectifs :

« Qu'il n'apparaît pas compatible à première vue d'allier éducation et sécurité. D'une part, l'éducation vise plutôt à rendre l'individu libre et autonome, d'autre part la sécurité vise plutôt à restreindre et à contrôler cette même liberté pour des raisons qui très souvent ne sont pas d'ordre éducatif. » (Sécurité publique Canada, 1980, p. 10)

Pour que le centre poursuive ses activités en se concentrant sur la réadaptation, les intervenants doivent laisser l'occasion au jeune de faire les choix qui lui seront utiles. La possibilité que les jeunes fassent des choix qui ne sont pas prosociaux sous-entend que chaque intervenant doit assumer un certain niveau de risque. Chose qui n'est pas exigée sur le plan de la sécurité dans les milieux de détention où l'acceptation du risque est très bas et que de très grands efforts sont déployés pour éliminer ces risques complètement. Déjà en 1980, on conçoit la sécurité comme un moyen qui rend possible la réadaptation (Sécurité publique Canada, 1980). Toutefois, la dangerosité du client qui arrive à Cité-des-Prairies est une préoccupation constante à ne pas négliger. Sa prise en charge soulèvera des enjeux continuels et exigera des stratégies fines afin de gérer ces risques sans compromettre la réadaptation.

1.1.2 Quelques événements récents

En 2008, les unités de garde ouverte et leurs clients sont transférés du site Mont-Saint-Antoine au site Cité-des-Prairies, ce qui a entraîné d'autres défis en rapport aux mesures de sécurité du milieu. D'abord, dans les unités de garde ouverte les portes sont déverrouillées en tout temps et les meubles ne sont pas fixés au sol. Les intervenants doivent donc gérer les risques de sécurité autrement que par les éléments de sécurité statique. Au Mont-Saint-Antoine, la sécurité était différente dans la mesure où les agents d'intervention utilisaient rarement la force pour intervenir, même s'il s'agissait d'une situation de crise. Quand les jeunes des unités de garde ouverte sont arrivés à CDP, il y a eu une augmentation du nombre de désorganisation. En réponse, les intervenants de la garde ouverte à Cité-des-Prairies se sont demandés si les interventions de sécurité avaient dépassé leur fonction instrumentale.

Or, en 2010, le CJM-IU s'est concentré sur les moyens d'arrimer les pratiques de type sécuritaire des agents aux pratiques cliniques des autres intervenants. Ainsi, un modèle d'accompagnement dynamique sécuritaire a été introduit (Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire, 2010). À partir de ce moment, les agents de sécurité ont porté le nom d'agent d'intervention et sont perçus comme des intervenants au même titre que les éducateurs. Le changement de nom et d'approche visent à souligner l'orientation vers une sécurité dynamique. Ce modèle vise à assurer une vision synergique en définissant le rôle des agents d'intervention de façon à venir en aide aux éducateurs. De leur côté, les agents d'intervention doivent assurer la sécurité physique des lieux dans lesquels ils assurent une présence préventive tout en assurant un soutien dynamique aux équipes éducatives.

Il y a également été prévu que les agents d'intervention reçoivent une formation oméga. Cette formation résulte d'une entente avec l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales (ASSTSAS). Cette association a pour mission de garantir l'efficacité des processus de travail en développant chez l'intervenant des habiletés pour assurer la sécurité des usagers en situation d'agressivité (ASSTSAS, 2006). La formation se concentre sur l'habileté de l'intervenant à utiliser la technique de pacification pour résoudre la plupart des situations que présente la clientèle dangereuse. Cette formation prévoit aussi que le recours à l'intervention physique soit seulement une réponse à un premier acte physique de la part du client. Cela signifie que l'agent d'intervention doit être en mesure de justifier chaque usage de force qu'il effectue. Pour arriver à intervenir efficacement, des modes d'intervention verbale lui sont enseignés, ainsi que la façon de les appliquer le plus convenablement possible en cas d'agressivité exprimée.

Cependant, les risques engendrés par l'approche de réhabilitation ont laissé place à d'autres incidents à Cité-des-Prairies entre 2007 et 2011, tels que des agressions, des jeunes barricadés et une émeute. En réponse aux événements de 2013, CDP a dirigé ses efforts, cette fois-ci, sur le resserrement des mesures de sécurité statique. Le centre a ajouté des caméras de surveillance dans les unités de la garde fermée, des casiers de rangement pour les effets personnels des visiteurs et une guérite pour contrôler l'accès des véhicules au site. Par contre,

les objectifs de la réadaptation limitent la quantité de mesures statiques qui peuvent être prises. Il y a donc fallu que le centre trouve d'autres façons pour augmenter la sécurité au site CDP.

Ainsi, en 2014, les gestionnaires se sont intéressés au rôle que jouent les éducateurs dans le maintien de la sécurité. En effet, à Cité-des-Prairies il semble y avoir des difficultés quant à la qualification et la rétention du personnel travaillant auprès des jeunes contrevenants. Il est connu que les nouveaux intervenants sont moins bien formés à intervenir auprès de la clientèle unique de CDP qui présente des problèmes de comportement sévères (Poitras et Fortin, 2015). Aussi, la fatigue et l'épuisement des éducateurs sont des causes contribuant à la faible rétention du personnel à CDP (Poitras et Fortin, 2015). Il est important de considérer le manque d'expérience de ces derniers comme un facteur pouvant engendrer des risques de sécurité pour le milieu. À juste titre, Geoffrion et Ouellette (2013) rapportent que plus de la moitié des éducateurs en CJ sondés dans leur étude ont mentionné avoir été victime de violence physique cours de la dernière année. Dans cette optique, le programme volet orientation intégration-éducateurs-jeunes contrevenants (VOI-E-JC) a été créé. Le projet sert à soutenir les jeunes éducateurs et à mieux les former face aux risques du milieu. Il vise notamment à donner de l'expérience de travail supplémentaire aux nouveaux éducateurs afin qu'ils se familiarisent avec le site, les jeunes et les risques de sécurité qui y sont reliés.

Enfin, en 2015, la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux* a été mise en place. Cette loi prévoit la réduction de la taille du réseau de la santé en créant des centres intégrés (CISSS/CIUSSS) qui auront la responsabilité de gérer plusieurs types d'établissements tels que les hôpitaux, les CLSC, les CHSLD ainsi que les Centres Jeunesse. L'adoption de cette loi implique en pratique, pour CPD, une réduction du nombre de cadres opérant dans le centre. D'ailleurs, l'équipe d'agents d'intervention et les éducateurs des unités de garde ouverte sont maintenant régis par le même directeur.

En somme, cette section résume les nombreux efforts déployés au fil des années à la recherche d'un équilibre entre la sécurité et la réadaptation. Par contre, définir la notion de sécurité dans un milieu de réadaptation demeure aujourd'hui une tâche complexe. La prochaine section permettra d'éclaircir cette définition à l'aide des fondements théoriques et empiriques connus.

1.2 Intervention et sécurité dans les milieux de réadaptation pour délinquants juvéniles

Un débat important marque la littérature sur l'efficacité de l'hébergement sécuritaire dans le cadre des mesures qui visent la protection ou la réhabilitation de la jeunesse. Bien que certains chercheurs montrent les aspects qui fonctionnent dans l'hébergement sécuritaire (Koehler et al., 2013; Knorth et al., 2008; Lipsey, 1992; 2009; Schubert et al., 2012), d'autres chercheurs affirment que rien ne «fonctionne» dans la détention des délinquants juvéniles (Latimer, 2001; Peterson-Badali & Koegl, 2002; Wortley, 2002). Néanmoins, la méta-analyse de Knorth et al. (2008) sur l'efficacité de l'hébergement sécuritaire conclut que les jeunes qui ont reçu un traitement en établissement de protection ou de réhabilitation de la jeunesse ont en général amélioré leurs aptitudes psychosociales. Un tel résultat montre que certains changements sont possibles pour les jeunes délinquants si le traitement est de nature rééducative.

Certains aspects des programmes qui permettent de réduire la récidive des jeunes contrevenants méritent d'être soulignés. Par exemple, les programmes ayant les effets les plus bénéfiques sont de type cognitivo-comportemental (Lipsey, 2009). Soulignons que certains programmes plus spécifiques ont fait leur preuve telles les interventions compréhensives basées sur le respect des jeunes et leurs parcours de vie (Borduin et al., 1995), sur le principe de risque, besoin et réceptivité (Koehler et al., 2013), sur le développement d'aptitudes professionnelles (Lipsey, 1992) et celles offrant un soutien supplémentaire aux délinquants juvéniles à haut risque de récidive (Lipsey, 2009). L'effet du traitement peut aussi être renforcé significativement en travaillant les aptitudes cognitivo-sociales et socio-affectives des jeunes (Knorth et al., 2008). De plus, selon Schubert et al. (2012), les perceptions positives des jeunes de l'environnement institutionnel sont liées à une baisse significative de la récidive. Enfin, Wyrick et Howell (2004) établissent que l'approche cognitivo-comportementale offerte dans la communauté est la plus adaptée pour les jeunes membres de gang.

En contrepartie, la méta-analyse de Koehler et al. (2013) révèle que les interventions purement dissuasives augmentent la probabilité de récidive chez les délinquants juvéniles. Elle établit également que les interventions de surveillance constantes permettent de détecter plus de récidive chez cette clientèle étant donné que les jeunes sont surveillés de façon plus intensive (Koehler et al., 2013). Le résultat fait consensus avec Lipsey (2009) qui affirmait que les

interventions qui incarnent une approche thérapeutique étaient les plus efficaces auprès des délinquants juvéniles, plus que ceux basés sur des stratégies de contrôle ou de surveillance, sur la dissuasion et sur la discipline.

Les facteurs de réussite des programmes énumérés plus haut ne pourraient toutefois être mis en place dans un climat d'insécurité où chacun craint pour sa propre sécurité physique et mentale. À l'inverse, un climat de sécurité ne pourrait s'installer si les conduites déviantes ne sont pas régularisées. Évidemment, le climat de sécurité est une condition minimale à l'intervention psychoéducative qui requiert des mécanismes d'encadrement et de contrôle, des mesures disciplinaires particulières et une organisation adéquate des espaces (Leblanc, 2002). Il semble donc pertinent, comme le soulignent Beaulieu et ses collaborateurs (1991), de s'interroger sur les manières pour rendre les mesures disciplinaires encore plus compatibles à l'approche de réhabilitation pour permettre à l'adolescent de ventiler à la suite d'une crise tout en étant accompagné par un autre intervenant expérimenté qui est capable de s'approprier les techniques d'intervention psychoéducatives.

Par ailleurs, à la lumière des méta-analyses apparaît l'idée que la réadaptation auprès des jeunes contrevenants peut contribuer à la réduction de la récidive et, ce faisant, à la protection de la société. Toutefois, il est important de comprendre de quelle façon cet objectif est atteint plus concrètement en s'intéressant à certains éléments fondamentaux du travail de psychoéducation et au rôle que joue l'éducateur dans la sécurité des centres de réadaptation pour délinquants juvéniles.

Gendreau (2001) montre que l'éducateur ne peut atteindre les objectifs poursuivis par la prévention et la réadaptation sans établir une relation privilégiée avec le jeune. Cette relation psychoéducative réfère à un ensemble d'interactions initié par l'éducateur et concrétisé par la suite dans le vécu partagé entre l'éducateur et le jeune. Une relation humaine est cependant caractérisée par des hauts et des bas. Afin que l'acteur puisse entretenir une relation stable, il doit ajuster son attitude au contexte du vécu partagé. Gendreau (2001) explique que les attitudes ou les schèmes relationnels les plus importants sont les suivants : la considération, la sécurité, la confiance, la disponibilité, la congruence et l'empathie.

Il semble que Gendreau reconnaisse que la sécurité est un élément parmi les plus importants du travail de réadaptation des délinquants juvéniles en centre jeunesse. Selon lui, elle se définit comme étant un « état d'équilibre dynamique qui se construit » (2001, p. 97). Ainsi, pour l'éducateur, la sécurité est un état de conscience qui évolue au fur et à mesure qu'il acquiert de l'expérience dans des situations de sécurité. L'intervenant, conscient de ses forces et faiblesses, est de mieux en mieux équipé pour faire face aux risques. La sécurité dans le travail de psychoéducation passe, comme pour Huisman (1973), par l'aptitude de l'intervenant à ne pas obéir à ses propres impulsions affectives qui font obstacle à une prise de décision lucide. En somme, Gendreau (2001) souligne, dans ses écrits sur la sécurité en contexte de réadaptation, qu'il est important que l'intervenant affronte une situation dangereuse sans se sentir paralysé par ses propres sentiments de peur. Les intervenants interrogés dans l'étude de Beaulieu et Tardif (2010) affirment justement avoir des émotions reliées à la peur et à l'anxiété qui varient selon leur expérience personnelle. Par contre, rien n'est mentionné sur l'importance d'agir préventivement quand l'intervenant a un fort sentiment d'insécurité alors qu'il est connu que cet intervenant est plus enclin à utiliser des moyens coercitifs (Kegels, 1982).

Il est aussi connu que les éducateurs en centre jeunesse provenant de garde ouverte et de garde fermé ne se sentent généralement pas en sécurité au travail (Beaulieu et Tardif, 2010). Selon Gendreau (2001), la supervision peut aider les intervenants à accroître leur niveau de sécurité, ce qui amène des effets positifs sur les relations avec les jeunes. Quant aux éducateurs interrogés dans l'étude de Beaulieu et Tardif (2010), ils perçoivent qu'une présence masculine sur leur quart de travail permet d'augmenter leur sentiment de sécurité personnelle. Les auteures relatent que le gabarit physique de l'homme intervenant est rassurant pour ses collègues. Par contre, on ne mentionne pas les enjeux qui surviennent dans l'intervention rééducative quand les intervenants peuvent se fier systématiquement à la force physique pour arrêter les jeunes. De plus, les intervenants sont aussi préoccupés par le fait que de plus en plus de femmes graduent dans les programmes académiques dans le domaine (Beaulieu et Tardif, 2010). Leurs préoccupations apparaissent du fait que les femmes sont moins aptes à physiquement gérer les manifestations d'agressivité des jeunes. Selon plusieurs éducateurs de l'étude de Beaulieu et Tardif (2010), la présence des hommes est nécessaire dans les unités qui

sont à haut risque de violence. La féminisation du milieu de travail semble donc poser des enjeux au sentiment de sécurité dans les milieux de réadaptation pour délinquants juvéniles.

Il est intéressant de remarquer que, pendant longtemps, le travail de sécurité publique se divisait aussi fortement selon les sexes. Selon Pruvost (2008), le fait de limiter l'usage de force des agents de la paix a contribué à l'intégration de femmes policières. Ceci s'explique par le fait que les femmes ont plus de retient dans l'usage de la violence (Pruvost, 2008). Dans les récentes années, CDP a orienté ses efforts à limiter davantage de recours à la force. L'intégration d'un plus grand nombre de femmes dans la sécurité à CDP ne devrait donc pas être une transition difficile pour le milieu. Afin de s'intégrer au groupe, les femmes vont aussi tenter d'imiter les comportements et les attitudes des hommes (Pruvost, 2008). Il serait intéressant d'étudier ces facteurs dans un environnement de travail où les femmes se retrouvent en majorité et où le besoin d'adopter des attitudes masculines pour faire de la sécurité est moins important.

De plus, Beaulieu et Tardif (2010) soulignent que l'épuisement professionnel, le stress et l'anxiété des intervenants entraînent des enjeux importants sur les conditions de travail des éducateurs en CJ. L'épuisement psychologique rendra également l'intervenant moins disponible pour le jeune et affectera la réussite du programme de réadaptation. Par ailleurs, Geoffrion, Morselli et Guay (2015) montrent que la compassion que les intervenants doivent exprimer dans le cadre de l'approche cognitivo-comportementales ne fait pas seulement qu'engendrer de l'épuisement, mais aussi de la satisfaction.

Certains intervenants en CJ sont aussi exposés à de nombreux actes violents dans le cadre de leurs fonctions (Beaulieu et Tardif, 2010; Geoffrion et Ouellette, 2013). Selon Geoffrion et Ouellette (2013), plus de la moitié des éducateurs en CJ qui ont été sondés ont affirmé être victime d'agression physique directe pendant la période fenêtre de l'étude. Ces auteurs montrent également que plus de la moitié des éducateurs n'ayant pas été victime de violence physique considèrent que la violence est banalisée dans les CJ. Ils soulignent que la sécurité est amoindrie et que les chances d'être victime de violence augmentent quand les éducateurs n'arrivent à «mettre leur limite» (Geoffrion et Ouellette, 2013). Même si les éducateurs semblent banaliser la violence en CJ, ils n'en sont pas moins affectés. À cet effet, Geoffrion et

Ouellette (2013) affirment eux aussi que l'exposition récurrente à la violence contribue à un taux important d'absentéisme et d'arrêt de travail.

Par ailleurs, Gendreau (2001) relate qu'une autre opération importante de l'intervention psychoéducative consiste en l'observation. En effet, les données que l'intervenant recueille dans le contexte du vécu partagé l'aideront à mieux comprendre le jeune et à dégager un diagnostic réaliste. Il est possible d'envisager l'observation comme un processus collectif d'investigation. Pour Gendreau (2001), il est important que ces données soient enregistrées rigoureusement puisque l'éducateur devra les relater de manière objective aux éducateurs qui n'ont pas assisté aux interactions. Bref, il est difficile de croire qu'un seul intervenant sera en mesure de noter toutes les observations d'une situation sans être teinté par ses propres préoccupations, d'où l'importance d'une équipe d'intervenants complémentaire qui peut communiquer les informations efficacement. D'ailleurs, les résultats de l'étude de Burnham (2015) montrent que cette communication existe entre les agents d'intervention. Par contre, rien n'est mentionné par rapport au partage d'information entre les agents d'intervention et les autres intervenants du centre.

Le rôle de l'employé de sécurité semble également attirer de plus en plus l'attention dans les écrits scientifiques. Une étude française récente souligne la dualité entre l'action d'éduquer et celle de punir dans les centres d'hébergement pour jeunes contrevenants (Chantraine et Sallée, 2013). Dans cette étude, il est établi que les surveillants et les éducateurs doivent réussir à collaborer pour que la prise en charge des jeunes atteigne les objectifs de protection de la société. Les surveillants constatent que s'ils veulent atteindre leur objectif premier, qui est la sécurité, ils doivent entrer en relation avec les jeunes. Par contre, la collaboration entre les deux types d'intervenants soulève des tensions. Les éducateurs perçoivent que les surveillants ne sont pas assez fermes alors que les surveillants ne se sentent pas compris par les éducateurs. L'étude de Chantraine et Sallée (2013) annonce un renversement des rôles, où l'agent de sécurité cherche à prouver que l'action rééducative n'est pas la tâche exclusive de ses collègues, mais qu'il est au fond lui-même le vrai éducateur.

L'idée que la relation d'aide soit une composante du travail de la sécurité est intéressante. Bien que la relation d'aide est connue comme une condition essentielle au travail

psychoéducatif (Gendreau, 2001), il est maintenant compris que cette même relation améliore la sécurité des milieux de réadaptation pour jeunes contrevenants (Chantraine et Sallée, 2013). À Cité-des-Prairies, il existe des obstacles à la relation d'aide. Les jeunes qui se retrouvent en centre jeunesse ne sont pas présents de manière volontaire et donc résistent souvent au traitement. Cependant, le travail de psychoéducation montre qu'il est possible de créer des liens avec ces jeunes et de mettre en place une alliance thérapeutique. C'est par la force des liens qui sont tissés entre les intervenants et les jeunes que ces derniers deviennent plus enclins à participer au traitement (Cournoyer, 2010).

À Cité-des-Prairies, les employés qui sont affectés à la sécurité s'appellent les agents d'intervention. Ce n'est que tout récemment, dans l'étude de Burnham (2015), que le rôle de l'agent d'intervention a été documenté. L'agent d'intervention à CDP est la personne qui veille au support, à la surveillance, à l'accompagnement et à l'animation auprès des jeunes du centre (Lévesque et al., 2014). De plus, il assume la responsabilité des jeunes en période de crise, de désorganisation ou de besoin particulier. Les agents n'agissent pas seulement comme les premiers répondants du site; ils doivent aussi participer aux activités sportives avec les jeunes et les superviser. En cherchant des sources qui définissaient le travail de l'agent d'intervention, le centre CDP a fourni un document d'information rédigé par les agents d'intervention eux-mêmes et les responsables cliniques (chefs à la permanence). Ils définissent le rôle des agents comme suit :

- Assurer une présence lorsque la situation l'exige ;
- Répondre aux besoins des jeunes en fonction des objectifs de réadaptation ;
- Accueillir les jeunes au moment de leur arrivée en centre jeunesse ;
- Intervenir physiquement lorsque la situation l'impose ;
- Surveiller les jeunes qui sont en retrait ;
- Effectuer des fouilles sur les usagers ;
- Observer le comportement du jeune et rédiger des rapports sur les observations ;
- Effectuer des rondes de sécurité dans l'établissement ;
- Recueillir des informations sur les jeunes et les risques potentiels ;
- Assurer la sécurité statique des lieux ;
- Surveiller le site par caméras, gérer les accès, etc.

L'équipe de sécurité est composée de sept agents d'intervention qui travaillent de jour et de soir: deux agents sont affectés en permanence au poste de garde et cinq sont affectés à la patrouille du site. De nuit, un gardien statique par unité d'habitation assure la sécurité. Comme

mentionné précédemment, à CDP, les agents d'intervention reçoivent la même formation Oméga que les éducateurs. Avec la formation Oméga, les agents d'intervention apprennent à utiliser des procédés relationnels qui leur permettront d'agir de façon efficace dans toutes les situations et d'adopter des comportements empathiques avec les jeunes. Afin de mieux comprendre les composantes de son emploi, il semble pertinent de s'intéresser à la littérature scientifique sur les agents de sécurité privés. Malgré le fait que ces deux acteurs présentent des différences en ce qui a trait aux tâches quotidiennes, un de leur objectif est le même, c'est-à-dire d'assurer un climat sain et sécuritaire.

Les éducateurs, quant à eux, ont le mandat d'assurer l'éducation et la rééducation des jeunes en vue de la réinsertion sociale de l'individu (CIUSSS, 2016). L'éducateur est la personne immédiate qui applique les techniques d'éducation en utilisant les actes de la vie quotidienne. L'éducateur organise, coordonne et anime les activités prévues au programme. Il observe et analyse le comportement des jeunes, évalue leurs besoins et leurs capacités et rédige les rapports suite à leurs constatations. Bref, il réalise l'ensemble des activités qui lui sont demandés dans le processus clinique en tenant compte des approches reconnue comme étant pertinentes et sécuritaire pour la clientèle (CIUSSS, 2016). Étant donné que la clientèle de la garde ouverte à CDP est considéré comme étant plus autonome, seulement deux éducateurs travaillent à la fois, au contraire des unités de garde fermée où trois éducateurs sont assignés en tout temps. Les unités de la garde ouverte continue sont les seules unités du site CDP à fonctionner avec ce nombre d'effectifs.

1.3 Une perspective sécuritaire de l'ordre dans les milieux de détention et de réhabilitation

Dans la société contemporaine, le discours de probabilité et de risque remplace de plus en plus le diagnostic clinique et l'approche de rétribution dans la pénologie moderne (Feeley et Simon, 1992). Un plus grand nombre d'acteurs privés s'impliquent donc dans le contrôle des risques et dans le maintien de l'ordre. Aujourd'hui, on estime que le nombre d'agents de sécurité privée dépasse largement le nombre d'agents publics. Au Canada, on parle d'une proportion de deux agents privés pour un policier (Rigakos et Yeung, 2006). Il y a aussi une pluralisation récente du nombre de travailleurs de sécurité qui œuvrent dans les

environnements où le contact avec les usagers est constant (Wakefield, 2006). Les qualités relationnelles des agents de sécurité sont de plus en plus sollicitées dans ces milieux. Cela témoigne du déplacement du rôle de l'agent vers des opérations plus sociales au détriment de ses rôles primordialement très statiques.

Plus précisément, plusieurs chercheurs se sont intéressés à ce que font réellement les agents de sécurité (Button, 2003; Mulone, Cusson et Beaulac, 2007; Wakefield, 2005). Wakefield (2006) et Button (2008) constatent la diversité des rôles de ces agents. Selon ces auteurs, on peut leur demander d'effectuer des tâches ménagères, du service à la clientèle, de la prévention du crime ou des comportements antisociaux, du maintien des règlements et d'émission des sanctions, de répondre aux urgences, de la collecte et de l'échange d'information ainsi que de donner la formation aux employés. Une autre étude dresse six grandes catégories de tâches des gardiens de sécurité: surveiller, contrôler, informer, contraindre, intervenir et assister (Mulone, Cusson et Beaulac, 2007). En centre jeunesse, il est déjà connu que l'agent d'intervention utilise la dimension relationnelle afin de faire d'assurer la sécurité dans le centre de réadaptation (Burhman, 2015).

Button (2003) reconnaît que les agents de sécurité maximisent le service à la clientèle afin de veiller au bien-être des occupants. Ceci est assuré, selon Wakefield (2005), par la fonction de surveillance qui est centrale au travail de l'agent de sécurité. Il existe également des habiletés de persuasion et de négociation que l'agent de sécurité peut utiliser pour amener la personne à se conformer aux comportements attendus (Button, 2008). Button (2008) ajoute qu'il est essentiel que l'agent de sécurité soit en mesure de comprendre les comportements non verbaux des occupants de l'établissement afin de protéger les lieux.

Par la suite, un des principaux rôles de l'agent de sécurité est la représentation du gestionnaire et de ses intérêts (Lomell, 2004). Mulone, Cusson et Beaulac (2007) déterminent pour leur part que l'objectif est la satisfaction du client. Bref, il est reconnu que les agents de sécurité assurent la satisfaction des clients et des gestionnaires. Cependant, rien n'est mentionné par rapport à la satisfaction des autres travailleurs de l'établissement.

Vu la variété des tâches énumérées précédemment, on constate que l'agent de sécurité privée a des fonctions polyvalentes qui sont associées aux divers milieux dans lesquels il est appelé à intervenir. Afin de représenter la philosophie de l'organisation, l'agent de sécurité se retrouve donc à devoir évaluer régulièrement la proportion d'efforts qu'il accorde à chaque tâche. Pour faire face aux défis reliés à son travail, l'agent de sécurité se sert parfois de son expérience professionnelle antérieure pour intervenir adéquatement (Cobbina, Nalla et Bender, 2013). Or, chaque agent propose une façon unique d'intervenir qui est parfois divergente des visions de l'employeur (Manzo, 2004). En offrant à l'agent de sécurité une formation sur le terrain, il sera en mesure d'acquérir les techniques requises pour résoudre les défis quotidiens reliés à son emploi, ce qui pourrait permettre une meilleure application de l'approche de sécurité demandée.

À la base de la tâche difficile d'harmoniser le travail de réhabilitation avec celui de la sécurité se trouvent deux concepts à première vue divergents qu'il paraît essentiel de définir afin de mieux comprendre le travail des agents de sécurité qui assurent la sécurité dans ces milieux. Premièrement, le concept de réadaptation est un processus d'apprentissage qui amène l'humain à penser ou à agir de manière prosociale (Leblanc, 2002). Pour ce faire, il s'agit d'identifier et d'analyser les cognitions et les comportements dysfonctionnels et ensuite de les remplacer par ceux qui sont adéquats (Leblanc, 2002). Le concept de réhabilitation réfère aussi à la prévention des dommages et des détériorations (Rotman, 1990). Selon Rotman (1990), des sanctions qui ne sont pas spécifiquement rééducatives, comme les amendes ou les expulsions d'ordre professionnel, peuvent aussi encourager un individu à se réhabiliter.

Deuxièmement, le concept de sécurité, tout comme le concept d'insécurité, sont des sentiments imaginés qui peuvent varier d'une personne à l'autre. Selon Zedner (2003, cité dans Wood et Shearing, 2007, p. 4), la sécurité réfère « à la fois à l'état d'être et les moyens qui sont entrepris pour arriver à cet état [traduction libre] ». Bref, la sécurité, ou l'état d'être en sécurité, est une notion reliée aux perceptions de chacun et aux contextes dans lesquels elle survient.

La sécurité statique et la sécurité dynamique sont deux concepts opposés, mais complémentaires, qui permettent de décrire les activités de la sécurité qui se déroulent dans les

milieux de détention et de réhabilitation. Ces deux concepts découlent du mandat double de ces milieux, soit de sécuriser les détenus et de les réhabiliter. Pour ajouter aux concepts de sécurité statique et de sécurité dynamique, Leggett et Hirons (2007) mentionnent que le concept de sécurité procédurale est aussi une composante essentielle à la sécurité dans les milieux de détention et de réhabilitation. Dans cette section, les trois aspects principaux de la sécurité dans les milieux de détention et de réhabilitation qui seront définis sont les suivants : la sécurité statique, la sécurité dynamique et la sécurité procédurale.

La sécurité statique comprend tous les éléments de l'environnement physique qui sont conçus pour contrôler des individus (Leggett et Hirons, 2007). Les éléments de sécurité statique sont ceux qui visent à garantir la sécurité non pas par la dimension relationnelle, mais bien par leurs propriétés dissuasives ou contraignantes. Elle renvoie aux contrôles physiques des détenus, à l'architecture de l'espace (plan du site, racoins, largeur des corridors), à l'aménagement des lieux (grillages, barreaux, hauteur des murs, etc.), aux serrures, aux caméras de surveillance, aux dispositifs électroniques de contrôle d'accès et la présence d'agents de sécurité. Les mesures de sécurité statiques font donc référence à des dispositifs physiques ou technologiques pour prévenir le crime et contrôler l'environnement.

La sécurité dynamique (ou active) a été documentée dans le contexte de milieu de détention en 1985 par Dunbar. Cet auteur reconnaît que la dimension relationnelle peut améliorer la sécurité des lieux. Il réfère à cette forme de sécurité comme étant la sécurité dynamique. Cette forme de sécurité renvoie à l'ensemble d'habiletés interpersonnelles que l'intervenant doit posséder afin de développer une relation privilégié avec le détenu (Service correctionnel Canada, 2008). Par exemple, il s'agit de l'aptitude de créer des liens avec les délinquants, d'obtenir leur confiance et de communiquer efficacement avec eux. L'idée est que plus une relation privilégié et développée avec la personne, plus cette dernière sera encline à respecter et à se conformer aux règlements qui lui sont imposés. La sécurité dynamique est donc une forme de sécurité qui dépend d'une relation humaine et de la subjectivité des acteurs à vouloir se respecter mutuellement. On est moins dans une relation de pouvoir, mais plutôt dans un dialogue.

Dans le même sens, Leggett et Hiron (2007) affirment que le vécu en communauté et les liens affectifs importants qui sont formés sont des caractéristiques qui aident à la gestion de la sécurité dans les milieux de détention. Cela fait consensus avec Avakian (2000), qui affirme que la sécurité dynamique est un outil de supervision plus rentable dans les prisons américaines pour adultes. Il apparaît que les détenus qui bénéficient des pratiques de sécurité dynamique sont plus enclins à être responsables de leur environnement et à tirer avantage des opportunités d'éducation et de professionnalisation (Avakian, 2000). La sécurité dynamique et la sécurité statiques sont donc deux aspects complémentaires qui permettent de sécuriser les milieux de détention et de réhabilitation.

Par ailleurs, la sécurité dynamique est appliquée dans le champ de la psychoéducation depuis longtemps, notamment en ce qui a trait à l'intervention auprès des délinquants juvéniles. Dans ce domaine, le procédé de sécurité dynamique apparaît comme étant central au travail de l'éducateur. C'est par la dimension relationnelle et par liens de confiance avec les jeunes que les éducateurs assurent la sécurité quotidiennement (Cournoyer et al., 2012). En outre, à Cité-des-Prairies, la sécurité dynamique réfère « au nombre d'éducateurs présents, à la programmation qui favorise la proximité physique du personnel, aux règlements et aux routines qui préviennent toutes formes de retrait du groupe et empêchent les périodes de temps inoccupées » (Sécurité publique Canada, 1980, p.10). Dans une étude récente sur les agents d'intervention en centres jeunesse, Burnham (2015) explique que la sécurité dynamique découle directement des employés du milieu, de leurs connaissances, de leur degré d'alerte ainsi que des liens qu'ils entretiennent avec les clients. Tous ces éléments se réunissent et créent des conditions nécessaires à la prise en charge psychosociale du jeune.

Étant donné que les concepts de sécurité dynamique et statique sont complémentaires, souvent un concept est appliqué sans la présence de l'autre. Celui qui est mis de l'avant se rattache généralement à la façon dont les autorités en cause envisagent la réadaptation. Comme le reflète Posner (2015): « [Federal correctional facilities in Canada] have moved from institutional design concepts that primarily promoted the use of dynamic security to those that promoted static security, and back again to dynamic security» (Citation en anglais).

L'aspect procédural de la sécurité en prison renvoie aux procédures efficaces et constantes qui permettent aux gestionnaires de maintenir l'ordre dans le centre de détention ou de réhabilitation (Leggett et Hirons, 2007). Par exemple, les procédures de fouille, de surveillance, d'accompagnement et de déplacement des individus visent à garantir le bon déroulement des activités de sécurité.

En somme, plusieurs auteurs se sont intéressés aux activités de la sécurité dans les milieux de la détention (Dunbar, 1985; Rhodes, 2004; Service Correctionnel Canada 2008; 2013). Selon Crawley et Crawley (2008), les risques se gèrent à travers les interactions sociales. La force des liens tissés entre les détenus et les agents de sécurité permettent à ces derniers de recueillir de l'information sur ce qui s'est passé ou sur ce qui va se passer (Leggett et Hirons, 2007). Il est ainsi plus facile de prévoir les incidents de violence et d'empêcher qu'ils se produisent.

Dans les centres d'hébergement sécuritaire pour les jeunes, plus particulièrement au centre de réadaptation Cité-des-Prairies, les intervenants cherchent à établir un équilibre entre la sécurité dynamique et statique (CJM-IU, 2011). L'étude de Burnham (2015) sur les agents d'intervention en contexte de milieu de réhabilitation pour jeunes contrevenants montre aussi les bienfaits d'une stratégie dynamique de sécurité. En effet, dans ces milieux, les agents, par les liens qu'ils créent avec les jeunes, sont perçus comme des modèles (Burnham, 2015). L'agent d'intervention est de plus en plus vu comme une personne en interaction éducative qui est impliquée dans le processus de réinsertion sociale des jeunes.

Les agents correctionnels, quant à eux, effectuent des tâches particulièrement intrusives et coercitives qui font en sorte que beaucoup d'entre eux ne sentent pas en sécurité dans leur milieu (Vacheret et Milton, 2007). Comme pour les agents d'intervention en CJ, les agents correctionnels sont également impliqués dans des activités de réintégration sociale des détenus. Ils doivent donc aussi adopter un rôle d'écoute et de soutien envers les détenus (Vacheret et Milton, 2007). Toutefois, les résultats de l'étude de ces auteurs montrent qu'un tiers des agents reconnaissent qu'uniquement leur rôle de contrôle au détriment de la réinsertion sociale. Ce sont ces gardiens qui se sentent généralement moins en sécurité dans l'exercice de leurs fonctions (Vacheret et Milton, 2007). De plus, les agents correctionnels qui considèrent que la réinsertion sociale n'est pas importante sont aussi ceux qui conçoivent que

les femmes sont moins aptes à maintenir la sécurité. Les agents qui ne se sentent pas en sécurité sont aussi moins enclins à créer une alliance avec les détenus (Vacheret et Milton, 2007).

Ce chapitre a permis de démontrer que la notion de sécurité dans un contexte de réadaptation va au-delà de l'intervention d'un seul type d'acteur. Elle est mise en place et maintenue par une diversité d'acteurs qui déploient une variété d'habiletés pour y arriver. Cette sécurité s'appelle la sécurité dynamique. Comprendre la sécurité va donc plus loin que comprendre le travail de l'agent d'intervention. Par contre, le rôle important qu'il joue dans le maintien de la sécurité dynamique ne peut être négligé.

1.4 Pertinence/Problématique

La sécurité dans les établissements qui prennent en charge les jeunes contrevenants semble être un aspect central, particulièrement à Cité-des-Prairies, un des sites du CJM-IU pour lequel la sécurité est le plus important. Dans cet établissement, différents acteurs visent à intervenir de façon clinique et sécuritaire. Les agents d'intervention sont particulièrement sollicités à cet effet. Généralement, les employés affectés à la sécurité ont des défis particuliers quand ils se retrouvent dans un contexte d'intervention. Les défis sont plus importants lorsqu'ils sont appelés à intervenir dans un contexte de réhabilitation et ils augmentent encore plus quand les agents proviennent du secteur privé. Parce que la clientèle est adolescente, les agents d'intervention à CDP doivent restreindre l'usage de la force physique encore plus que dans les milieux carcéraux pour adultes et ils doivent faire appel à des compétences relationnelles qui s'inscrivent dans l'idée de la sécurité dynamique.

La sécurité à CDP semble aussi complexe à maintenir de façon cohérente puisqu'elle n'est pas garantie par les agents d'intervention seuls. Comme mentionné, plusieurs intervenants s'impliquent dans la sécurité et l'encadrement des délinquants juvéniles. Étant donné que le rôle de sécurité se partage entre les acteurs, la collaboration entre les agents d'intervention et les autres intervenants est donc encore plus important à considérer.

Dans la présente étude, l'accent est mis sur la problématique suivante : comment exercer le travail de prise en charge psychosociale des jeunes en difficulté tout en respectant les

exigences en matière de sécurité au centre de réadaptation CDP. Le but du rapport est de décrire la façon dont les agents d'intervention exécutent leurs fonctions dans le contexte des défis soulevés.

1.5 Objectifs de l'étude

La présente étude de cas a comme objet de recherche le rôle de la sécurité au centre de réadaptation de Cité-des-Prairies ainsi que la manière dont elle est mise en place. Dans le cadre de l'étude de cas, l'organisation a désigné le laboratoire social GART-CITÉ comme un lieu parfait pour étudier la sécurité étant donné qu'un travail d'harmonisation des pratiques a été fait récemment entre les éducateurs provenant des unités de garde ouverte et les agents d'intervention du centre CDP. L'objectif principal est de répondre à la question suivante : **Comment les pratiques de sécurité des agents d'intervention et des éducateurs à CDP s'intègrent-elles à la philosophie de réadaptation du CJM-IU?** Pour y répondre, il est nécessaire d'établir des sous-objectifs qui s'énoncent comme suit :

- Mieux comprendre la façon dont le principe de la sécurité dynamique est appliqué par les agents d'intervention de Cité-des-Prairies et les éducateurs des unités de la garde ouverte (la Place et Inouik).
- Mieux comprendre de quelles façons les intervenants s'y prennent pour harmoniser leurs pratiques et ainsi se conformer à la philosophie de réadaptation du centre.

L'étude de cas vise donc à décrire les pratiques quotidiennes des deux acteurs principaux impliqués dans la sécurité à Cité-des-Prairies. La chercheuse a été mise en lien spécifiquement avec les éducateurs de la garde ouverte afin de mieux comprendre les pratiques de sécurité du milieu. Dans la mesure où ces éducateurs sont arrivés en 2008 à CDP, il est attendu qu'ils aient une expérience différente des agents d'intervention et des éducateurs de la garde fermée des pratiques de sécurité. La vision des éducateurs en garde ouverte est donc importante afin d'accomplir le mandat émis par l'organisation.

CHAPITRE 2 : LA MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE

Dans le cadre du travail dirigé, il a été demandé de sélectionner une étude de cas portant sur un milieu qui pratique des activités en matière de sécurité intérieure. L'aspect exploratoire de cette recherche encourageait le choix d'une méthode qualitative. Afin de répondre aux objectifs, la collecte de données prenait la forme d'entretiens semi-dirigés. Ces données qualitatives permettaient de faire état des perceptions des acteurs de manière à avoir un portrait juste de la réalité.

Les méthodes qualitatives sont notamment adéquates pour relever les représentations sociales des acteurs, les interprétations qu'ils font des problèmes ainsi que leurs perspectives (Groulx, 1997). La méthodologie qualitative repose sur sa capacité à explorer en profondeur la perspective des acteurs sociaux (Poupart, 1997). Une forme de connaissance particulière découle du fait que l'acteur social est placé au centre de la méthode de recherche. Dans l'étude de cas présente, d'ailleurs il a été entrepris de comprendre et d'organiser cette réalité par les représentations des participants, les pratiques, les perceptions et les relations de travail qui permettent de décrire l'approche de sécurité du centre de CDP.

Ensuite, la méthodologie qualitative semble s'arrimer à l'étude du travail professionnel de certains acteurs (Noaks et Wincup, 2004). La méthode s'intéresse aux événements banals et quotidiens ainsi qu'à ceux inhabituels. Cela permet de comprendre les enjeux organisationnels dans toute leur complexité ainsi que de laisser émerger d'autres dimensions non envisagées (Groulx, 1997).

Les méthodes qualitatives sont également appropriées pour rendre compte des perceptions qu'ont les acteurs d'un sujet donné et le sens qu'ils donnent à leurs actions et aux problèmes rencontrés (Ritchie, 2003). Bien qu'elles puissent présenter des différences, les représentations, les perceptions, les interprétations et les points de vue des acteurs témoignent certainement des points de vue que certaines populations peuvent avoir à l'égard d'un problème précis. La méthode qualitative permet donc de répondre aux préoccupations qu'ont les acteurs à l'égard d'un sujet ou d'une approche. Dans le cadre de cette étude de cas, il a été demandé d'émettre des recommandations pour les intervenants qui travaillent sur le terrain. Les préoccupations des acteurs serviront de base pour l'élaboration de solutions.

Enfin, la démarche qualitative sonde la vision des acteurs afin de mieux comprendre une problématique peu étudiée (Paillé, 1996). Étant donné que les pratiques de sécurité appliquées le cadre de la réhabilitation des jeunes contrevenants sont peu étudiées, il s'avérait intéressant de saisir les visions propres aux agents qui les appliquent dans cet environnement. Enfin, la démarche qualitative permettait de comprendre la mise en application des pratiques de sécurité au CJM-IU en se concentrant plus particulièrement sur le rôle des agents d'intervention. La modernité de la sécurité privée et le contexte unique d'intervention au CJM-IU justifiait aussi l'utilisation de l'étude de cas qui se base, selon Yin (1981), sur l'étude d'un phénomène contemporain relié à une réalité contextuelle.

2.1 L'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif est sélectionné afin d'étudier les questions de recherche traitant les pratiques de sécurité et la philosophie organisationnelle. Les activités des praticiens de sécurité qui permettent de maintenir la sécurité sur le site de Cité-des-Prairies sont visées, en particulier. L'outil permet un contact naturel entre le chercheur et l'interviewé puisqu'elle prend la forme d'une discussion. Le recours à cette méthode accorde une liberté au participant dans le choix de thèmes qui lui semblent importants tout en accordant la même liberté au chercheur concernant la façon d'orienter l'entretien en rapport aux thèmes choisis (Lewis, 2003). Tel qu'il y a été mentionné précédemment, la méthode qualitative, et plus particulièrement l'entretien semi-directif, permet de saisir les perceptions et les attitudes des acteurs de la sécurité et de mieux comprendre les pratiques de ces derniers. L'entretien qualitatif permet aussi d'obtenir une vision en interne du phénomène, c'est-à-dire la façon dont les agents d'intervention interprètent leur rôle et la manière dont ils sont interprétés par les éducateurs et les gestionnaires.

2.2 Échantillonnage

Dans cette section, la cueillette de données est expliquée. Cette étape s'est avérée cruciale, car elle a eu un impact évident sur les données qui ont été recueillies. Il est donc important de décrire le contexte dans lequel ces données ont été colligées afin que le lecteur puisse se situer et en tenir compte lors de l'analyse.

L'échantillon consiste en un ensemble d'individus représentatifs d'une population. Afin de représenter adéquatement la population de travailleurs qui garantisse la sécurité au centre de réadaptation CDP, deux critères doivent être respectés : le critère de diversification et le critère de saturation.

2.2.1 Le recrutement des participants

Dans un premier temps, afin de réaliser ce projet, un certificat d'éthique de la recherche a été obtenu du Comité d'éthique de la recherche désigné du Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire (CÉR CJM-IU). Le processus d'obtention de ce certificat a permis de confirmer la validité scientifique du projet et que la méthode de recherche et les outils de collecte de données choisis sont appropriés. Le comité d'éthique a également exigé que des formulaires d'information et de consentement soient conçus pour les intervenants. Une fois ces formalités réglées, la chercheuse a communiqué avec la superviseuse de terrain du travail dirigé, Mme Nathalie Gélinas, qui nous a mis en contact avec le chef de service des agents d'intervention. Ensemble, ces deux personnes-ressources ont guidé la sélection des participants, des éducateurs aux agents d'intervention. Il était prévu que la chercheuse allait interviewer quatre agents d'intervention, trois éducateurs et un chef de service. Les agents, contrairement aux éducateurs, ne travaillent pas uniquement au sein des unités de garde ouverte. Ils se répartissent sur l'ensemble du site selon les appels qu'ils reçoivent. Les agents d'intervention travaillent selon un horaire rotatif de jour et de soir. Ces agents sont tous de sexe masculin. Le chef de service a lancé un appel de participation à tous les agents. Le formulaire d'information et de consentement a été joint et aidait à expliquer aux agents en quoi consiste leur implication à l'étude. Les candidats intéressés ont ensuite été recrutés selon des critères précis à savoir l'ancienneté, l'âge et l'ethnie, afin de préserver une diversité dans le profil des participants.

En centre jeunesse, les agents d'intervention ne sont pas les seuls acteurs du maintien de l'ordre. Les éducateurs ont également été interrogés, car ils sont affectés à des tâches de sécurité et leurs perceptions des pratiques de sécurité peuvent être différentes de ceux des agents d'intervention. Seuls ont été recrutés les éducateurs qui travaillent au sein des unités de garde ouverte à CDP depuis au moins deux ans. Le travail du chef de service était également pris en compte dans le rapport d'étude de cas. Le gestionnaire qui était interviewé était un

employé de la permanence car il participe à la sécurité en centre jeunesse, notamment par le volet procédural. Il propose les approches d'intervention et, de ce fait, il peut avoir une vision différente de leur opérationnalisation.

Ces trois types d'employés ont été sélectionnés afin de respecter le critère de diversification externe de l'échantillon. Ces employés n'accomplissent pas les mêmes tâches mais contribuent tous au maintien de la sécurité à CDP et ils n'ont pas les mêmes formations professionnelles. Il est donc possible d'obtenir une plus grande diversité des attitudes des employés à l'égard de la sécurité au centre de réadaptation.

2.2.2 Le profil des répondants³

Les participants étaient recrutés principalement selon leurs années d'expérience en garde ouverte continue à CDP. Bien que les agents d'intervention soient tous de sexe masculin, il a été décidé d'interviewer des éducateurs de sexe masculin et féminin. Dans le but de faciliter la compréhension des analyses qui suivent, le lecteur peut se référer au tableau suivant qui résume les principales caractéristiques des participants.

Tableau 1 : Répartition des participants

Code	Expérience	Âge	Sexe
Agent1	5-9 ans	30-39	Masculin
Agent2	5-9 ans	40-49	Masculin
Agent3	10-14 ans	30-39	Masculin
Agent4	20 ans +	50-59	Masculin
Éduc1	10-14 ans	40-49	Féminin
Éduc2	5-9 ans	50-59	Masculin
Éduc3	15-19 ans	30-39	Féminin
Chef	20 ans +	40-49	Masculin

Au total, 8 entretiens ont été menés. Parmi les 3 éducateurs, 2 travaillaient à la garde ouverte pendant la période où elle était située au site du Mont Saint-Antoine. L'âge des participants

³ Le terme répondant est utilisé pour décrire le groupe d'interviewé : les deux types d'intervenants (agents et éducateurs) ainsi que le chef de service.

s'étend de 31 et 52 ans. L'ancienneté des participants varie entre 6 à 28 ans au site CDP. L'ethnie des participants était également prise en compte. Par contre, les renseignements à cet effet n'ont pas été publiés, car ils pourraient permettre de dévoiler l'identité de certains participants. Les caractéristiques des répondants permettent de respecter la diversification interne de l'échantillon et d'avoir un meilleur portrait global à l'intérieure même des types d'employés sélectionnés.

Enfin, l'échantillonnage remplit le critère de saturation si le nombre d'acteurs rencontrés permet d'obtenir suffisamment d'information sur le sujet à l'étude (Pires, 1997). En considération des exigences du programme dans lequel la présente recherche a été réalisée et dans le mesure où il s'agit d'une étude de cas et que la notion de sécurité en centre de réadaptation, et spécifiquement en milieu de garde ouverte continue, a été très peu étudiée, il y a été jugé suffisant d'entretenir que huit candidats. Les discours des huit interviewés a permis d'extraire plusieurs dimensions complexes du travail de la sécurité à CDP.

2.2.3 Le déroulement des entretiens

Les entretiens se sont déroulés dans des locaux privés à CDP, soit dans les bureaux personnels des employés ou dans un local assigné par le supérieur immédiat. Les entretiens étaient effectués durant les heures de travail des participants, ce qui favorisait la participation à l'étude. Les participants venait accueillir la chercheure à l'entrée et la dirigeait vers un local privé pour le temps de la rencontre. Pour les entretiens avec les agents d'intervention, les trois premières étaient menées dans la même journée. Un chef de service était présent afin d'assurer le bon déroulement des entretiens. Ils communiquaient avec les agents afin qu'ils se rendent au local en temps et lieu. Cette aide offerte par les chefs de service facilitait la conduite des entretiens. Une consigne explicative de prise de contact était toujours donnée :

« Bonjour, je m'appelle Brigitte et je suis étudiante en criminologie à l'Université de Montréal. Mon projet de recherche en maîtrise porte sur la sécurité à Cité-des-Prairies. Ma recherche vise à comprendre votre perception de la sécurité, comment vous le vivez et comment ça pourrait s'améliorer. Je m'intéresse au rôle des éducateurs, à celui des agents et à la coordination des deux intervenants. Comme vous le savez, mon projet de recherche a été approuvé par la direction, mais il reste un travail académique, ce qui veut dire que mon projet ne vise pas à évaluer votre rendement. Je m'attends à avoir des réponses sincères de votre part

et de mon côté, je m'engage à vous respecter. Je vous demande également de ne pas parler de l'entrevue à vos collègues. L'entrevue est de type semi-dirigé et dure au maximum 1 heure. Aussi, si vous regrettez d'avoir révélé une information, vous pouvez me contacter en tout temps pour que je la retire de la recherche. Si vous acceptez, l'entrevue sera enregistrée et anonyme. »

L'entrevue commençait par une question ouverte qui permet de savoir ce que l'acteur juge important dans son emploi. La question qui était posée à chaque acteur est la suivante : Que pensez-vous de la sécurité à CDP ? Afin de recueillir de l'information sur les autres thèmes importants de l'étude, des questions étaient posées si ces thèmes n'étaient pas abordés par l'interviewé. Les questions portaient sur les thèmes suivants : les relations de travail, les interventions quotidiennes, les difficultés au travail ainsi que leurs suggestions pour améliorer les pratiques. Il y avait une liberté quant aux thèmes abordés étant donnée la nature semi-directive des entretiens. Toutefois, voici quelques types de questions qui étaient posées :

- Comment trouvez-vous que la sécurité s'arrime à la philosophie de réhabilitation?
- Qu'est-ce que cela représente pour vous d'être agent d'intervention/éducateur?
- Êtes-vous appelé à faire des interventions cliniques? Si oui, lesquelles?
- Êtes-vous appelé à faire des interventions de sécurité? Si oui, lesquelles?
- Comment ça se passe en pratique quand vous interagissez avec les agents/éducateurs?
- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez personnellement?
- Avez-vous des suggestions pour améliorer la sécurité à Cité-des-Prairies?
- Êtes-vous familier avec les termes sécurité dynamique et statique?

Comme il était prévu, ces questions ouvertes permettaient à plusieurs autres thèmes d'émerger. L'entretien de type semi-directif laissait l'opportunité au chercheur d'explorer ces nouveaux thèmes sans perdre de vue les objectifs de l'étude. D'ailleurs, des relances de type socratiques ont été préparées par la chercheuse afin d'inciter l'interviewé à mieux développer ses idées. La méthode socratique est une configuration du dialogue qui se construit en posant des questions ouvertes pour stimuler la pensée critique. La chercheuse utilisait donc des répliques de type socratique en réponse aux nouveaux thèmes comme « Qu'entendez-vous par? », « Comment ça s'est déroulé? », « Pourquoi est-ce la bonne façon? » Les entrevues ont duré en moyenne 50 minutes. Trois entrevues ont duré plus de 60 minutes, alors que deux autres ont duré environ 40 minutes.

2.3 Les stratégies d'analyse

D'abord, toutes les entrevues effectuées sont enregistrées et ensuite retranscrites intégralement. L'analyse thématique est utilisée pour analyser les données recueillies. La thématique est l'opération centrale de la méthode. Elle consiste à procéder systématiquement au repérage du contenu analysé à un thème représentatif (Paillé et Mucchielli, 2005). La tâche est de repérer tous les thèmes pertinents en lien avec les objectifs de recherche à travers les verbatim d'entretiens. Pour ce faire, les entretiens sont traités un par un (analyses verticales) afin de distinguer ce qui ressort de chacun. Après avoir relevé les thèmes importants dans l'ensemble du corpus, la chercheuse distingue les récurrences et les regroupements de ces thèmes (analyse horizontale). En analyse thématique, la valeur qu'on attribue à une information ne se calcule pas forcément en nombre, mais bien par son statut (Paillé et Mucchielli, 2005). Donc, les informations récurrentes ne sont pas les seules à présenter une signification. En fait, toute information pertinente en lien avec les objectifs de recherche relève potentiellement une importance. Cette méthode s'est avérée appropriée pour le rapport d'étude de cas, car elle permet non seulement de distinguer les récurrences dans les pratiques quotidiennes des acteurs de la sécurité, mais également d'explorer les préoccupations inattendues de leurs mises en fonction.

Ensuite, l'intérêt de cette étude est de centrer l'analyse sur les perceptions que les acteurs ont de leurs pratiques. Ces étapes sont donc prévues afin que la chercheuse reste fidèle aux discours des acteurs interrogés et qu'elle puisse faire état des pratiques qui se déroulent quotidiennement avec le plus de justesse possible. L'analyse des résultats est une démarche minutieuse car à travers les représentations sociales qui sont obtenues, les pratiques de ces acteurs sont imbriquées. Tel que prévu, les constructions faites par les intervenants de la réalité ont laissé transparaître l'expertise qu'ils ont développée au fil des années afin d'assurer la sécurité. Bien que l'analyse thématique puisse sembler logique, le travail de thématique reste profondément subjectif. Il est donc important de ne pas s'éloigner du discours des acteurs afin d'avoir la représentation la plus juste possible des pratiques de sécurité qui sont évoquées à travers ce discours même.

Enfin, il est également essentiel de ne pas perdre de vue que les discours qui sont rapportés sont aussi rattachés à leurs contextes de production (Poupart, 2007). Les discours sont donc interprétés en considérant l'importance du contexte social, culturel et historique du milieu ainsi que le cadre institutionnel dans lequel se déroule la recherche (l'affiliation universitaire et l'unicité des unités de garde ouverte à Cité-des-Prairies).

2.4 Les limites de la méthodologie

Cette étude tente de dresser le portrait de la sécurité à Cité-des-Prairies. Bien que les résultats puissent s'appliquer dans une certaine mesure aux autres sites du CJM-IU, la généralisation de l'étude n'est pas forcément souhaitée. Ici, l'approche utilisée part de la notion que la clientèle se retrouve dans une situation de difficulté. Les endroits où une généralisation du rapport d'étude de cas est applicable se limitent aux organisations qui s'occupent d'une clientèle en difficulté, notamment les centres jeunesse, les maisons de transition, les services correctionnels, les centres d'hébergement. Il faut aussi souligner que même si ces généralisations sont possibles, elles sont à la fois fondamentales et floues. Les conclusions agissent simplement comme des « plastiques » qui doivent être moulés par de futurs usagers (Pires, 1997). En bref, la validité externe de l'étude est assurée « à travers la spécification du contexte social, temporel et spatial de la recherche » (Lapperrière, 1997).

Une autre limite de la méthode s'explique par l'habileté peu développée du chercheur à appliquer la méthode qualitative par entretiens semi-dirigés (Baxter & Jack, 2008). La validité interne de l'étude découle donc de l'interprétation que la chercheuse en fait. Une entrave potentielle est la présence des appréhensions de la chercheuse quant à la question de recherche. L'expérience personnelle de la chercheuse comme agente d'intervention au centre jeunesse de la Montérégie a généré des prénotions et a entraîné des référentiels qui peuvent être à la base des hypothèses. Afin de minimiser les biais de la chercheuse, les stratégies de collecte de données et d'analyse sont suivies de manière systématique et rigoureuse. En somme, la subjectivité de la chercheuse ne peut être réduite à zéro, mais elle peut être contrôlée à l'aide des diverses tactiques de systématisation.

Enfin, les études par cas, tout comme les recherches qualitatives en générale, entraînent aussi des questionnements sur la fiabilité scientifique. De manière intuitive, l'humain a tendance à se fier à un cas particulier pour comprendre la réalité. Par contre, ces expériences sont aussi porteuses de biais. Il faudra s'assurer que les résultats de cette étude ne soient pas le fruit d'un hasard en dégageant l'essentiel de l'accessoire. On s'attend à ce que la méthode méticuleuse qui est appliquée permette d'expliquer les fondements de la situation et non pas le superficiel des choses. Malgré les limites potentielles de cette méthode, nous avons réussi, dans le cadre de ce chapitre à mettre en lumière ses forces afin de justifier son utilisation.

2.5 Un mot sur l'éthique

Au centre de réadaptation CDP, l'éthique de la recherche est d'autant plus concernée étant donné la vulnérabilité de la population. Les jeunes qui habitent le milieu présentent un haut degré de dangerosité pour la société et pour les intervenants qui travaillent avec eux. Le milieu professionnel cohabite avec le milieu d'hébergement et rends le contexte de recherche encore plus délicat. La vulnérabilité et la dangerosité de la population expliquent la nécessité d'obtenir un certificat éthique de la recherche. Afin d'accélérer le processus de certification, les chercheurs ont dû retirer la demande d'accès aux rapports quotidiens des agents d'intervention. Les noms des jeunes devaient être retirés de tous les documents avant qu'on puisse les consulter. Certaines données de ces rapports auraient été optimales afin de trianguler les informations recueillies dans le cadre des entretiens.

Enfin, l'éthique en recherche qualitative est jugée doublement importante puisque nous sommes directement en contact avec les êtres humains qui nous fournissent nos données. Pour préserver la confidentialité des données, les témoignages et les renseignements personnels fournis par les participants ont été anonymiser. Une liste de correspondance des identifiants est dressée et seule la chercheuse principale la connaît. Aucune information permettant d'identifier les participants n'est publiée. De plus, tous les renseignements et les enregistrements sont détruits sept ans après le dépôt du rapport d'étude de cas. Enfin, avant de commencer les entretiens, les candidats ont signé des formulaires d'information et de consentements attestant qu'ils ont pris connaissance des avantages et des inconvénients relatifs à leur participation au projet de recherche.

CHAPITRE 3 : LE TRAVAIL DE SÉCURITÉ DYNAMIQUE

Bien que plusieurs mesures de sécurité statiques ont fait leur apparition ces dernières années à Cité-des-Prairies, celles-ci n'assurent pas, à elles seules, la totalité de la sécurité. Le procédé de sécurité dynamique, lui aussi, maintient l'ordre à CDP. Plusieurs travailleurs assumant différentes fonctions, investissent du temps et produisent de l'effort pour mettre en place cette forme de sécurité. Ce chapitre décrit le travail des intervenants au centre de réadaptation CDP. Notamment, les rôles des agents d'intervention et des éducateurs sont traités, ainsi que les pratiques quotidiennes de sécurité dynamique qui sont perçues comme importantes par les participants. Les perceptions des employés de la sécurité à CDP et de la réhabilitation sont également explorées. Enfin, les relations de travail et les enjeux de sécurité sont développés. Il semble important de mieux connaître les pratiques de ces deux types d'intervenants qui travaillent ensemble pour répondre à un objectif commun : la réadaptation des délinquants juvéniles.

3.1 Contexte environnemental de Cité-des-Prairies

3.1.1 Description du milieu

Les discours recueillis mettent l'accent sur la coexistence d'un milieu sécuritaire et d'un milieu moins sécuritaire. Premièrement, le milieu sécuritaire reçoit la clientèle juvénile la plus à risque de l'île de Montréal. Ce milieu est aussi appelé la garde fermée puisque les portes sont verrouillées et les cours sont clôturées. Les contre-mesures statiques sont plus importantes. Deuxièmement, le milieu moins sécuritaire ou garde ouverte accueille une clientèle moins dangereuse et les portes sont déverrouillées en tout temps. Les jeunes peuvent sortir de l'unité, se promener et même s'évader selon l'aspect légale sans avoir à déjouer des contre-mesures statiques. Les deux niveaux de sécurité soulèveront sans doute des enjeux sécuritaires différents. Étant donné que les éducateurs interrogés proviennent des unités de garde ouverte, cette étude se concentre davantage sur les pratiques de sécurité utilisées dans ce milieu.

3.1.2 Le fonctionnement unique de la garde ouverte

En 2008, les unités de garde ouverte pour jeunes contrevenants (la Place et Inouik), incluant le personnel et les usagers, ont déménagé du Mont-Saint-Antoine à Cité-des-Prairies. Une

intervenante mentionne qu'ils arrivaient d'un milieu « qui était très ouvert, qui peut-être manquait énormément de sécurité (rire)! » (Educ 3). Alors, quand ils sont arrivés à CDP, certains éducateurs interrogés considèrent que la sécurité était beaucoup plus ferme, alors que la clientèle était la même. Les éducateurs de la garde ouverte disent que les jeunes étaient très réticents à l'intervention des agents puisqu'ils arrivaient à six dans les unités et intervenaient souvent en usant de la force. Ils affirment que les interventions des agents semblaient déclencher l'agressivité plutôt que de l'arrêter. En réalité, les intervenants conçoivent que le client de la garde ouverte est plus autonome, est plus en contrôle de lui-même et n'a pas besoin d'être amené de force à l'unité de retrait comme le client de la garde fermée qui a besoin d'un contrôle externe de la part des éducateurs, des agents, etc. Les éducateurs de la garde ouverte semblent être d'accord sur le fait que leur type de jeunes répond mieux aux interventions thérapeutiques qu'aux mesures de contrôle physique (Lipsey, 2009).

Ces éducateurs se sont donc tournés vers d'autres méthodes pour atténuer les crises. Ils permettaient aux jeunes d'aller respirer et de relaxer à l'extérieur pour revenir plus disponibles. Ils ont aussi cherché à travailler conjointement avec les agents d'intervention puisqu'ils avaient plusieurs sortes de demandes qui étaient anormales pour le milieu. Ils proposaient que le jeune se rende lui-même à la Relance (unité de retrait) qui devient alors un moyen utilisé pour prévenir la désorganisation. Pour ce faire, l'éducateur négocie avec le jeune et l'amène à comprendre l'utilité de prendre des mesures pour prévenir la crise, ce que le milieu ne faisait peut-être pas. Ces mesures alternatives sont utilisées aujourd'hui de manière quotidienne selon les participants de l'étude. Elles semblent aussi mettre en évidence les façons dont les pratiques de sécurité dynamique peuvent responsabiliser les usagers. Une autre éducatrice affirme que ce sont des méthodes de travail qu'elle a apprises au Mont-Saint-Antoine, quand elle devait se débrouiller dans un cadre qui avait très peu de sécurité. Elle décrit son expérience de la façon suivante :

« Dès fois on appelait pour avoir les agents puis ils nous répondaient qu'il était parti mettre du gaz dans le camion. Tu vois le genre? Ça fait qu'on a appris système D, débrouille-toi. Pi comme je te dis quand tu es en relation aussi, tu es capable d'atteindre quelque chose. [...] À certains moments, quand le jeune est encore réceptif, on va le reconduire nous autres même. Tu sais, l'importance de, oui il y a une coupure au niveau thérapeutique, mais faut que tu sois

capable de garder ton lien, faut pas que tu le brises, tu le récupère avant ou après. » (Educ 1)

Pour les éducateurs de la garde ouverte à CDP, la relation privilégiée avec le jeune permet de garantir la sécurité dans la mesure où le jeune est plus réceptif aux conseils de l'intervenant. Ils affirment aussi que si l'intervenant a un bon lien avec le jeune, il peut donc miser davantage sur la négociation pour l'amener à se conformer. À la lumière des propos recueillis, il est possible de comprendre que ces éducateurs de la garde ouverte pratiquent la sécurité de manière dynamique. Plusieurs employés interrogés affirment aussi que les éducateurs de la garde ouverte appliquent plus fréquemment cette méthode que les éducateurs de la garde fermée. Les éducateurs de la garde ouverte croient que cette façon de faire est efficace. Ces pratiques quotidiennes des employés de la garde ouverte révèlent que les pratiques de sécurité dynamique des intervenants semblent favoriser la réadaptation des usagers.

3.2 Rôle des intervenants

3.2.1 Objectifs des intervenants

D'abord, les deux objectifs du centre de réadaptation Cité-des-Prairies émergent à travers les discours des acteurs. Ils visent à la fois à réadapter les jeunes et à protéger la société. La réadaptation apparaît comme l'objectif principal dans les discours des intervenants, ce qui coïncide avec la philosophie de CDP. Autant les agents d'intervention et les éducateurs, que le chef de la permanence trouvent que les objectifs des divers intervenants s'arriment à la réadaptation :

« Mais sinon on a le même mandat pas mal d'aider les jeunes à s'en sortir puis que quand il va arriver dehors de pouvoir avoir un bon lien avec les autres personnes aussi. » (Agent 2)

L'objectif sécuritaire est cependant interprété de façon plus étroite. Les intervenants parlent plutôt de protéger les usagers du centre que de protéger la société en général. Pour ce faire, les intervenants vont user de compétences qui visent à encadrer et discipliner les jeunes. Plusieurs intervenants prétendent que l'encadrement est essentiel dans la prise en charge du jeune. Il s'agit de la première étape et si elle n'est pas faite adéquatement la relation avec le jeune ne pourra laisser place à la réadaptation. Ce résultat concorde avec ce qu'explique Leblanc (2002)

lorsqu'il affirme que l'encadrement du jeune, voire même la sécurité est une condition minimale à l'intervention psychoéducative. Voici la remarque d'une éducatrice :

« Si tu veux une relation qui est vraiment significative, qui est vraie, ce n'est pas la relation du début. Ça va être vraiment : on l'arrête, on l'encadre, on le sécurise, puis quand il va être sécurisé puis il va voir où il s'en va puis qui tu es... » (Educ 1)

En ce sens, l'encadrement du jeune apparaît comme le fondement de la relation d'aide. Selon les intervenants, cette même relation d'aide va ensuite créer une meilleure sécurité. Cette façon de procéder reflète parfaitement la sécurité dynamique de Dunbar (1985). Les relations rapprochent les individus et créent une atmosphère mieux ordonnée et plus détendue. Une éducatrice le décrit clairement : « généralement tu as moins tendance à agresser quelqu'un que tu apprécies puis avec qui tu es en relation puis qui est significatif dans ta vie. » (Educ 1). Réduire les agressions est entre autres un des objectifs que les agents d'intervention ont énoncé dans les entretiens. En effet, tous les agents affirment que leur but ultime est de prévenir les interventions physiques. À juste titre, un agent le mentionne clairement : « Le but ultime c'est de ne pas aller en intervention physique, que personne ne se blesse et que tout se fasse dans le calme » (Agent 1). Dans la section qui porte sur les pratiques de sécurité, il est possible de voir les manières que les employés utilisent pour prévenir l'altercation physique quotidiennement.

3.2.2 Description du rôle de l'agent d'intervention

Un des éléments qui ressort du discours c'est que les employés de CDP ne veulent pas que les agents d'intervention soient nommés comme des agents de sécurité privée, mais plutôt comme des intervenants. Plusieurs agents d'intervention le mentionnent. Par la suite, il est surprenant de voir que tous les agents interrogés utilisent unanimement le symbole du « grand frère » pour se décrire. Cette description témoigne aussi du niveau de cohérence qui existe entre les agents d'intervention. Un agent décrit son rôle de la façon suivante :

« Mais nous c'est vraiment plus conseiller de grand frère que de clinicien-éducateur, c'est différent. C'est pas "chumy-chumy", mais juste assez pour créer des bons liens avec les jeunes » (Agent 1)

Le fait que les agents d'intervention se qualifient de grand frère confirme la force du lien qu'ils veulent avoir avec les jeunes. Elle révèle aussi que le centre de réadaptation simule très bien les dimensions familiales et que l'agent d'intervention a su y trouver une place. On remarque que les agents d'intervention affirment aussi que cette relation ne doit pas devenir amicale. En effet, le grand frère commande un certain niveau de respect qu'un ami ne demande pas. Comme le dit un agent d'intervention :

« Moi, je ne serai pas chummy-chummy avec eux autres. J'ai du plaisir avec eux autres, je fais des activités avec eux autres, mais je garde la distance sécuritaire. » (Agent 4)

Cette distance de respect est importante, mais n'est pas facile à maintenir et les jeunes agents peuvent être facilement pris entre l'ami et le frère. Dans le rôle de grand frère, il y a aussi le fait de pouvoir se confier. En effet, les jeunes font aux agents des confidences qu'ils ne feraient pas aux éducateurs car ils savent que ceux-ci risquent de les utiliser afin de les analyser cliniquement. À l'inverse, le rôle de l'agent n'est pas d'analyser cliniquement les jeunes, mais de les accompagner dans leur démarche de réhabilitation :

« On n'est pas là pour leur faire la morale. On n'est pas là pour faire leur plan d'intervention. On n'est pas là pour leur donner des mesures punitives. On est juste là pour les accompagner puis quand ça va mal de les arrêter. » (Agent 1)

Par ailleurs, les éducateurs et le chef de la permanence perçoivent plutôt les agents d'intervention, qui sont tous de sexe masculin, comme des modèles masculins que des grands frères. Ils trouvent que c'est important pour les jeunes d'avoir des figures masculines qui ne soient pas des jeunes de gangs de rue et qui investissent du temps et de l'énergie à former des liens avec eux. Ce résultat est cohérent avec l'étude de Burnham (2015). La citation suivante explique bien cette idée « nos jeunes à nous n'ont souvent pas de figure masculine prosociale puis des fois les agents peuvent correspondre plus à un idéal. » (Educ 3).

Un autre aspect soulevé par le chef de la permanence est le fait que l'instinct de l'agent d'intervention est d'éliminer tous les risques relatifs à une situation. Selon lui, les agents d'intervention tentent continuellement de réduire la possibilité que les jeunes fassent des

évasions. Il pense aussi que les agents vont chercher à mettre des clôtures plus hautes et barrer les portes, même si ces procédures ne sont plus possibles dans le cadre de l'approche de réadaptation maintenant privilégiée.

En somme, les perceptions des employés de CDP vis-à-vis le rôle de l'agent d'intervention permettent de répondre à l'objectif de la recherche. Ils illustrent premièrement que l'agent s'intègre à la philosophie de réadaptation du centre et deuxièmement qu'il prend part au vécu partagé avec le jeune. L'agent d'intervention reste un intervenant au même titre que l'éducateur, mais qui différencie par les tâches qu'il exécute. Voici une citation du chef de service qui décrit les mandats des intervenants :

« C'est deux intervenants qui, par le vécu partagé, vont vivre et créer une relation avec le jeune. Par contre, le travail plus clinique au niveau de l'hypothèse clinique, au niveau des plans d'interventions, ça va être l'éducateur et l'agent d'intervention beaucoup plus sécuritaire au niveau de s'assurer du bon fonctionnement du service. » (chef)

3.2.3 Compétences relationnelles des intervenants

Afin de créer une sécurité dynamique à Cité-des-Praires, il est compris par les discours des intervenants que certaines compétences relationnelles sont nécessaires. D'abord, il est important que l'intervenant respecte les jeunes. Par la suite, autant les agents d'intervention que les éducateurs mentionnent qu'en comprenant certaines choses sur les jeunes, ils sont en mesure de mieux intervenir auprès d'eux :

« On va regarder ce que le jeune a vécu, il en a qui se sont faits agressés sexuellement puis tout ça. Tu vas pas y arriver puis tu ne vas pas y toucher parce qu'il en a qui va réagir vraiment violemment. » (Agent 1)

En garde ouverte, les jeunes ont le droit de s'afficher comme étant membre d'un gang, de parler de leurs affiliations et de leurs délits. Certains agents mentionnent que c'est un élément positif de la garde ouverte, car ils peuvent avoir accès à un nombre important d'information rapidement. Selon les éducateurs, comprendre les jeunes permet d'avoir un contrôle du groupe qu'ils animent et d'être au courant des dynamiques qui se créent. Justement, pour l'éducateur suivant, la sécurité se construit par la compréhension qu'il possède de son groupe :

« Il faut que tu connaisses ton groupe. Dans un groupe, il y a des rôles. Il y a le leader, il y a le caïd, il y a le lieutenant, il y a... Tout le monde joue un rôle dans un groupe. Fac, si tu es capable de vraiment comprendre ton groupe, de contrôler la dynamique du groupe, ça va bien se passer. Dès que tu perds la dynamique, puis que tu comprends pu ce qui se passe dans ton groupe c'est là que ça devient dangereux. » (Educ 2)

De plus, les intervenants évoquent le besoin de montrer de l'empathie pour les jeunes et de ne pas les juger pour les crimes qu'ils ont commis. Par contre, c'est une compétence qui ne semble pas facile à acquérir pour tous les intervenants.

3.2.4 Difficultés

La réhabilitation des jeunes contrevenants pose des défis importants pour les intervenants. D'abord, pour certains répondants les défis apparaissent surtout lorsque des émotions entrent en jeu au cours de la relation avec le jeune. Pour d'autres agents d'intervention, c'est l'abus psychologique et les menaces qui leur posent problème. Le chef de service interrogé affirme que l'épuisement psychologique est surtout un défi pour les éducateurs qui doivent partager chaque moment de vie avec ces jeunes. Il semble trouver que les éducateurs sont plus portés à assouplir les règlements quand ils sont épuisés mentalement. Enfin, certains éducateurs, quant à eux, perçoivent que la charge de travail pose un défi à la réadaptation :

« On peut-tu être moins sous pression ? Puis moins d'exigences à si et à ça, puis de paperasse, puis de whatever, puis que notre client premier soit eux autres, puis c'est d'être dans le quotidien, dans le vécu partagé, puis que les jeunes voient aussi qu'ils peuvent avoir du plaisir avec ces personnes-là et pas rien que des moments désagréables. » (Educ 1)

Ensuite, certains agents d'intervention perçoivent que les jeunes ne sont pas toujours réceptifs et que la réhabilitation ne serait pas possible. Par contre, l'éducateur voit les choses d'une autre façon. Il affirme que la progression du jeune ne doit pas se baser sur nos propres attentes ; l'éducateur doit idéalement s'adapter aux besoins du jeune et le rejoindre dans son cheminement personnel. Cet aspect était perçu comme un défi pour la majorité des éducateurs, mais pour les agents il s'agissait plutôt d'une limite à la réhabilitation. En effet, certains agents

ne croient pas qu'il soit possible de former des liens assez forts pour inciter le jeune à participer au traitement.

3.3 Pratiques de sécurité dynamique

3.3.1. Pratiques de sécurité des agents d'intervention

Afin de comprendre les pratiques, il est important de décrire les tâches quotidiennes. Bien que considéré comme banal par certains, le quotidien révèle des informations fondamentales sur les mesures de sécurité. C'est à partir de ces tâches quotidiennes que les pratiques de sécurité sont décrites. Suivant le concept de sécurité dynamique et la philosophie de réhabilitation du centre, le lecteur est en mesure de saisir que les pratiques de sécurité basées sur la composante interpersonnelle ne fonctionnent pas de la manière habituelle.

Premièrement, le travail des agents d'intervention comporte beaucoup de prévention. C'est un discours commun qui ressort des entretiens qui ont été menés. En effet, comme il y a été mentionné précédemment, leur but ultime est de prévenir les interventions physiques. Par contre, il importe de comprendre de quelle façon cette prévention est réellement faite. D'abord, les agents d'intervention mentionnent qu'ils cherchent constamment à collecter des informations sur les jeunes. Pour ce faire, ils se retournent donc vers le dialogue ou vers l'observation :

« Des fois, je vais juste prendre un document, un vieux journal, je vais faire semblant de lire juste pour ne pas qu'ils se sentent trop checké, mais j'écoute ce qui se passe puis je regarde toutes les petites games underground qui se passent ou l'intimidation qui peut se passer. » (Agent 4)

Les agents d'intervention essaient de mieux s'intégrer dans le milieu en faisant partie du quotidien sans paraître comme celui qui surveille. Les intervenants utilisent donc le vécu partagé pour faire de la surveillance, ce qui n'est pas étranger aux pratiques usuelles de sécurité. Les informations personnelles que les agents recueillent sur le jeune leurs permettent ensuite d'offrir une intervention individualisée au jeune en période de crise. Ils peuvent à ce moment utiliser l'information qu'ils possèdent pour sortir une phrase clé à un moment stratégique de manière à déstabiliser le jeune et l'amener à voir la situation d'une manière

lucide. Tout comme les éducateurs, les agents d'intervention participent à la réadaptation des délinquants juvéniles en recueillent des renseignements sur ces derniers qui les aident à mieux intervenir.

Une autre façon de faire de la prévention pour l'agent d'intervention est de créer des liens avec les jeunes ou même de développer une relation avec eux. Tous les agents d'interventions considèrent que tisser des liens affectifs solides permet de garder une ligne de communication avec le jeune, particulièrement dans les situations de crise. Cette même connexion peut aussi dissuader la désorganisation du jeune selon eux. Un agent décrit que c'est une prévention qui s'effectue en finesse et qui se construit subtilement jour après jour. Il continue par dire que c'est aussi une prévention qui passe dans les interactions et qui ne donne pas l'impression au jeune qu'il se fait réellement contrôler. Un autre exemple de lien qui se crée entre le jeune et l'intervenant provient d'un agent d'intervention qui explique que lorsqu'il se présente devant la porte d'un jeune avec lequel il est en lien, le jeune baisse les yeux et se calme. À la lumière du discours des répondants, il pourrait être compris que l'agent d'intervention a un effet relaxant sur les jeunes. En contrepartie, il pourrait aussi être interprété que les jeunes se soumettent aux agents d'intervention tel qu'à un père de famille. Le chef de service décrit pour sa part les bienfaits de la relation agent-jeune de la façon suivante :

« Le fait de mettre les agents toujours impliqués dans le système, toujours les mettre plus proche des jeunes encore, ça l'a des très bons côtés. Les jeunes sont beaucoup plus réceptifs aux agents. Il y a des jeunes qui vont écouter plus les agents que les éducateur .» (chef)

Deuxièmement, les tâches quotidiennes que l'agent effectue pour créer des liens avec les jeunes et finalement prévenir l'intervention physique sont décrites. D'abord, certains agents d'intervention vont faire un retour avec le jeune après l'intervention physique afin de désamorcer la situation et d'éliminer l'amertume ou l'agressivité qui pourrait s'installer entre l'agent et le jeune. Comme le résume un agent : « Sinon, ce n'est pas obligé, mais moi j'aime ça quand il y a une grosse situation de faire un retour avec le jeune. » (Agent 3). En général, quand les agents font le débriefing avec le jeune, les jeunes reconnaissent leurs torts. À ce moment, l'agent souligne qu'il n'est plus perçu, aux yeux du jeune, comme celui qui l'a arrêté. Par la suite, les agents d'intervention mentionnent participer à des activités sportives et

récréatives quotidiennement avec les jeunes. Enfin, ils expliquent qu'ils sont aussi affectés à des patrouilles préventives. En faisant sa ronde, un agent décrit qu'il « prend le pouls » du groupe, c'est-à-dire qu'il évalue rapidement la dynamique de l'unité. Ses observations déterminent ensuite la durée du temps qu'ils passent dans l'unité. Plusieurs agents d'intervention affirment que quand ils ont l'impression que la dynamique du groupe est tendue, ils vont passer plus de temps pour prévenir l'escalade potentielle de la situation. Ces résultats montrent la manière dont le principe de la sécurité dynamique peut être appliqué par les agents d'intervention de CDP.

Les agents d'intervention évoquent qu'ils sont aussi appelés à être réactifs, en ce sens qu'ils répondent aux appels des autres intervenants et aux inconduites qu'ils observent. Quand un jeune a dépassé les règles de son unité de vie, les éducateurs appellent les agents et demandent souvent que le jeune soit transféré à l'unité de retrait où se trouvent les agents d'intervention. L'agent d'intervention utilise plusieurs outils de travail dont il sera question dans la prochaine section, pour amener le jeune à collaborer. Les agents d'intervention expliquent que c'est seulement après avoir épuisé les techniques d'intervention verbales, qu'ils ont recours à la force physique. Cependant, l'intervention physique ne sert pas uniquement à contraindre les jeunes à obéir, il est possible que les jeunes utilisent l'intervention physique pour dépenser leur énergie et se défouler. Justement, un agent nous parle de cet effet de la façon suivante.

« Parce qu'il y a des jeunes des fois qui ont besoin d'être arrêtés, puis qui sont contents. Des fois, ils en ont qui vont peter leur coche quand on est là parce qu'ils savent qu'on va les arrêter puis ils pensent à ce qui pourrait arriver s'ils ne seraient pas arrêtés, ils pourraient faire... ils pourraient aller plus loin. »
(Agent 3)

À la lumière de pratiques énumérées par les répondants, il semble que l'agent d'intervention puisse jouer un rôle très proactif, mais aussi parfois réactif.

3.3.2 Outils de travail

Les agents d'intervention de Cité-des-Prairies optent pour les interactions humaines afin de régler les différents problèmes qu'ils rencontrent quotidiennement. Ces techniques de dialogue regroupent des concepts tels que l'écoute ou la pacification, l'humour, la moquerie et la

négociation. Toutes ces manières impliquent une interaction avec le client dans le but d'amener le jeune à coopérer. Les outils de travail que les agents d'intervention utilisent confirment l'hypothèse de Crawley et Crawley (2008) qu'il est possible de gérer les risques de sécurité à travers les interactions sociales.

Pour ce faire, tous les agents affirment qu'ils écoutent et conseillent les jeunes comme un grand frère. Ils leur font voir les conséquences induites par un comportement déviant et les incitent à faire le bon choix. Plusieurs agents ont aussi expliqué qu'il est important de faire ventiler le jeune pour qu'il soit en mesure de collaborer à l'intervention. L'écoute constitue le fondement même de la pacification, c'est un principe qui leur est enseigné dans la formation oméga. Il s'agit de faire ventiler la personne en l'écoutant et en posant des questions courtes pour l'amener à développer davantage ses idées. Ceci est fait dans le but de faire passer la crise, sans avoir à intervenir physiquement sur la personne. Un agent d'intervention explique son raisonnement à ne pas faire un arrêt physique en situation de crise :

« La crise a des peak et des down puis souvent si le jeune est dans l'environnement où il n'est pas un danger pour personne ou il ne se met pas en danger lui-même, on n'a pas de besoin de sauter dessus puis de l'amener à tout prix parce qu'il est en crise. » (Agent 1)

Ensuite, l'humour est très important selon les agents d'interventions. Il est souvent utilisé pour dédramatiser les situations dans le but d'inciter les gens à obéir. L'humour sert aussi de trêve quand les agents font des retraits. À juste titre, un agent raconte « quand on fait des transferts, la manière de procéder c'est qu'on va beaucoup sur les blagues pendant qu'on va transférer le jeune » (Agent 2). Il est possible de penser que les agents d'intervention font aussi des blagues avec les jeunes pour rendre agréables les tâches difficiles. Un autre agent utilise la moquerie pour parler de certaines choses qui peuvent être tabou. Par exemple, l'agent va taquiner un jeune qui porte le même chandail plusieurs jours de suite. Il croit que son intervention aide le jeune à prendre conscience de son comportement. Voici l'extrait :

« Je vais lui dire : "ah tu as encore le même chandail que hier!" Demain, je vais lui dire encore que t'as le même chandail qu'avant-hier puis qu'hier. Jusqu'à temps qu'il se dise "je vais le laver mon chandail." » (Agent 3)

Finalement, les agents d'intervention à CDP utilisent la négociation pour amener le jeune à coopérer, comme le font les agents de sécurité privés (Button, 2008). À CDP, les agents vont donner le choix au jeune de suivre ou d'être amené de force. Ils s'entendent notamment sur l'efficacité de cette technique. Les compétences relationnelles décrites dans cette section témoignent de l'intégration des agents à la philosophie de réadaptation dans la mesure qu'elles visent à travailler psychologiquement avec le jeune et non seulement physiquement. Par contre, certaines techniques peuvent paraître non-académiques et leur efficacité devra être mesurée dans une prochaine recherche.

3.3.3 Pratiques de sécurité des éducateurs

Maintenant, il sera question des façons dont les éducateurs contribuent à l'atmosphère de sécurité à Cité-des-Prairies. La section précédente a permis de comprendre que l'état de sécurité se met en place via la relation privilégiée avec le client. En effet, l'éducateur utilise l'alliance thérapeutique pour maintenir un climat de sécurité. Il devra néanmoins accepter le risque que le jeune puisse résilier cette alliance à n'importe quel moment. La manière dont il gère le risque constitue sans doute sa principale expertise en termes de sécurité. En effet, il y a été rapporté par certains que les éducateurs éprouvent plus de facilité à déterminer les risques qui nécessitent une intervention immédiate et ceux qui peuvent être acceptés au profit de la réadaptation. Afin de vivre confortablement avec ces risques au jour le jour, il est intéressant de remarquer que les éducateurs adoptent eux aussi des pratiques de type sécuritaires. Tout comme les agents d'intervention, les éducateurs collectent des informations par l'observation et en parlant aux jeunes. Ils mentionnent l'importance de se tenir à l'affût des tensions entre les jeunes qui peuvent exister à l'extérieure des murs de CDP. Aussi, ils discutent de l'importance de rester en alerte, car les objets ordinaires peuvent devenir des armes à n'importe quel instant. Un éducateur explique qu'il se met en mode « chien de garde » ou en mode observation quand les tensions montent, à l'inverse de son comportement plutôt relationnel quand les choses vont bien. Les éducateurs doivent demeurer vigilants et à la fois maintenir un équilibre dans la relation avec le jeune. Comme les agents, les éducateurs assurent la sécurité par « l'état d'équilibre dynamique » de Gendreau (2001).

Quand les tensions entre les jeunes augmentent, l'éducateur va convoquer un rassemblement, recadrer, établir ses attentes et si nécessaire, demander aux jeunes d'intégrer leurs chambres. Quand le cadre est défini et les règles sont claires, les éducateurs considèrent que les jeunes savent qu'il y aura des conséquences en cas de délit. Ensuite, les éducateurs de la garde ouverte vont utiliser la pacification pour calmer les situations et éviter qu'il y ait surenchère. Aussi, ils se mettent dans des positions sécuritaires qui vont faciliter l'intervention de sécurité si les situations dégénèrent. La majorité des éducateurs interrogés ont constaté que le positionnement sécuritaire est un élément important à inclure dans le travail quotidien :

« Quand tu rentres dans une pièce et que tu vas faire une rencontre avec un jeune, tu ne vas pas te mettre en position de faiblesse dans le fonds que lui peut te barrer la porte. » (chef)

Quand les agents d'intervention ne sont pas dans les unités, il est possible de comprendre que la sécurité passe par les interventions de thérapie et d'encadrement des éducateurs. Cette façon non conventionnelle de faire de la sécurité peut permettre aux deux types d'intervenants de prioriser la réadaptation tout en préservant la sécurité.

3.4 Les perceptions

3.4.1 Vision générale de la sécurité

Pour faire suite à la description des pratiques quotidiennes de sécurité, il semble maintenant possible de comprendre ce que les employés pensent de ces tâches et de la philosophie d'intervention. En général, les perceptions que les acteurs ont de l'approche de sécurité et des pratiques qui s'y rattachent sont nuancées. Certains sont satisfaits, alors que d'autres restent sceptiques. Ces perceptions sont importantes puisqu'elles reflètent de quelle façon les acteurs effectuent leur travail. Tous les acteurs conçoivent que la sécurité physique est importante pour le milieu étant donné la dangerosité de leurs clients. Beaucoup de commentaires sont faits par rapport à l'importance d'être protégé des jeunes délinquants. À cet effet, un agent d'intervention mentionne :

« Je pense qu'elle est importante. Je pense qu'on vit avec des jeunes qui ont de la misère à s'arrêter et qui peuvent être violents. Je pense que le rôle des éducateurs peut être ingrat des fois de dire toujours aux jeunes quoi faire. Puis,

ces jeunes-là ont souvent de la misère avec l'autorité fac ça fait des frictions. »
(Agent 3)

Par contre, les intervenants, autant les agents d'intervention que les éducateurs, n'ont pas tous une vision favorable des pratiques de sécurité. Il est intéressant de remarquer que les perceptions favorables et défavorables ne dépendent pas de la fonction de l'employé. Certains agents d'intervention et éducateurs ont une vision défavorable de la mise en place de l'approche de sécurité, alors que d'autres sont généralement satisfaits du climat de sécurité à CDP. Comme Zedner (2003) le soulignait, la sécurité ou de l'insécurité sont des notions subjectives qui diffèrent d'une personne à l'autre. Voici deux extraits contradictoires qui ont été captées :

« Moi, je pense sincèrement que c'est peut-être le site le plus sécuritaire qui existe, où tu es le plus en sécurité. » (chef)

« Oui la sécurité peut-être bien amélioré ici. À ce que le monde ne peuvent pas rentrer ici n'importe comment là, comme s'ils rentraient dans un Wal-Mart là... » (Agent 2)

Quand la perception est défavorable, elle est surtout en raison des dispositifs de sécurité statique, mais quand ils parlent des bienfaits de la sécurité, ils soulignent plutôt les pratiques dynamiques des intervenants. Entre autres, quelques intervenants estiment qu'il devrait y avoir une meilleure gestion de l'accès au site pour les visiteurs via les mesures de sécurité statiques comme des détecteurs de métal. Certains comparent même l'accès à celui d'un « supermarché » ou d'un « hôpital ». Il est évident que les risques de désorganisation sont moindres dans ces environnements. Toutefois, à Cité-des-Prairies, la clientèle change très peu d'un jour à l'autre. Cette particularité permet aux intervenants de créer une sécurité via la relation de proximité qu'ils ont avec leur clientèle. C'est ce qu'ils appellent la sécurité dynamique et plusieurs intervenants sont satisfaits de cette approche :

« Somme toute, je te dirais que je suis assez content de la sécurité dynamique sur le site. Les agents qui se promènent, les agents sont présents avec les jeunes. Les contentions physiques sont beaucoup moins fréquentes parce que justement les jeunes sont en relation avec les agents d'intervention. » (chef)

Bref, l'appréciation de la sécurité n'est pas catégoriquement positive ou négative. Alors que les personnes interrogées semblent reconnaître les bienfaits de la sécurité dynamique, semblent néanmoins préoccupées par les risques qui ne peuvent être amoindris par cette théorie. Justement, il est impossible pour les intervenants d'appliquer les principes de sécurité dynamique ou de créer des liens avec les visiteurs du site pour les dissuader de passer à l'acte. La sécurité statique serait une manière plus appropriée de répondre à ce type de risque. N'ayant pas les moyens de gérer ces risques en ce moment, certains intervenants appréhendent le fait qu'un incident tragique arrive, d'autant que leurs visiteurs sont parfois des membres actifs des gangs de rue qui peuvent être armés. Certains pensent qu'on attend un évènement malheureux pour resserrer davantage les mesures de sécurité.

3.4.2 Amélioration des pratiques

Malgré les perceptions différentes des acteurs sur la sécurité de Cité-des-Prairies, tous les employés interrogés s'entendent pour dire qu'il y a eu une amélioration des pratiques de sécurité depuis 2008. Les intervenants font référence à la sécurité d'avant 2008 en utilisant des termes comme « le Gorille unit », « l'équipe de GI Joe », « les bras », « le gros troglodyte », ou encore « les pompiers ». Ces descriptions de l'équipe de la sécurité témoignent sans doute des pratiques de l'époque. Auparavant, les agents avaient une fonction de répondant, c'est-à-dire qu'ils attendaient les appels au lieu de les prévenir. Quand les agents devaient intervenir, les situations se dégradaient rapidement et se résolvaient souvent en usant de la force. Tous les employés interrogés constatent que cette transformation des pratiques statiques à des pratiques dynamiques a contribué à un meilleur climat de sécurité. Ils décrivent de façon unanime que les jeunes connaissent maintenant les agents d'intervention et peuvent même les apprécier, ils sont donc plus réticents à se désorganiser ou à devenir violents. Quant aux agents d'intervention, ils sont moins susceptibles de se blesser pendant ces interventions ou même d'en subir les traumatismes :

« Il y a quelqu'un qui a amené ce concept-là de faire en sorte que les agents d'intervention soient plus dans le quotidien des jeunes afin qu'ils se blessent moins quand il y avait des transferts et tout. Et ça fonctionnait, ça fonctionnait ». (Educ 2)

3.4.3 Perception de l'approche de réhabilitation

Les perceptions des intervenants sur la philosophie de réadaptation ne s'articulent pas de la même manière que celles qui concernent la sécurité du centre. En effet, ce sont plutôt les éducateurs qui ont une perception favorable de la réhabilitation. Tous les agents d'intervention avouent que la réadaptation peut être favorable. Par contre, les discours des agents d'intervention soulèvent de nombreuses contradictions quant à leur appréciation de l'approche de réadaptation. En creusant plus profond on remarque qu'ils doutent de la viabilité de l'approche sans la sécurité qui l'accompagne :

« Je crois sérieusement qu'on peut créer des liens avec eux autres puis qu'on peut s'en sortir sans toujours que ça soit la violence puis que les choses revolent, mais malheureusement la pratique n'est pas là. » (Agent 3)

Ces propos illustrent que les intervenants ne s'entendent pas toujours sur le niveau d'importance que la sécurité occupe et qu'il y existe une résistance de la part des agents à se conformer à la philosophie de réadaptation. Les agents d'intervention sont aussi préoccupés par le peu de jeunes qui arrivent au bout du compte à se réhabiliter et se questionnent sur les moyens utilisés pour y arriver. Quelques agents semblent croire que des mesures plus punitives pourraient permettre d'atteindre les objectifs de réadaptation. Un agent d'intervention en parle de la façon suivante :

« Trop souvent c'est comme trop "chouchouter" je pourrais dire, les jeunes. Écoute, c'est quand même des jeunes qui ont commis des délits, des choses majeures là. Puis, je ne veux pas être castrant, mais je pense que des fois on devrait être beaucoup plus ferme puis beaucoup plus... leur faire comprendre que ce n'est pas un camp de vacances ici. » (Agent 2)

En contrepartie, trois des quatre agents interrogés affirment aimer le rôle qu'ils jouent dans la réadaptation des délinquants juvéniles, car ils sentent honnêtement qu'ils aident la société. Les agents d'intervention perçoivent donc une utilité dans leur travail. De plus, la valorisation du travail des agents d'intervention à CDP est très forte. Certains agents estiment même que leur rôle est plus indispensable que celui des éducateurs. Un agent décrit sa perception de la façon suivante :

« Tu sais, moi je pars du principe : enlève tous les éducateurs dans le centre Cité-des-Prairies, mets juste des agents et je te jure qu'on fait rouler la business. [...] Je ne te dis pas qu'on la roule de façon à... dans les grandes structures universitaires. Par contre, mets juste des éducateurs et enlève tous les agents, c'est le "free-for-all" ici en moins de 2 jours. Je te le dis-moi, ça ne marche plus. Ça sort en pleurant. » (Agent 4)

Cette vision illustre le doute que les agents ont envers les capacités des éducateurs à encadrer les jeunes. De leur côté, les éducateurs sont assez satisfaits du travail des agents d'intervention puis qu'ils remarquent que les pratiques de sécurité supportent l'approche de réadaptation :

« La façon que les agents d'intervention opèrent la sécurité sur le site, je pense que c'est un ajout dans la réadaptation parce que ce n'est pas rare que tu as des agents qui ont créé des liens avec les jeunes puis qui arrivent et qui parlent avec les jeunes, qui continuent à les faire réfléchir. Parce que la restructuration cognitive ce n'est pas juste un éducateur avec un jeune puis on va te restructurer cognitivement. C'est dans le quotidien, c'est des modèles que le jeune voit puis à qui il se réfère. » (Educ 2)

Cette citation illustre que l'objectif de l'éducateur est la réadaptation du jeune. Il laisse supposer également que le processus de réadaptation et de reconstruction cognitive est long et complexe. Au contraire, les tâches des agents d'intervention visent généralement à régler les problèmes rapidement. Par exemple, barrer une porte prend beaucoup moins de temps que de convaincre le jeune de ne pas fuir le centre. Il est possible de penser que les agents doutent des capacités des éducateurs à garantir la sécurité parce qu'ils mettront beaucoup plus de temps pour y arriver. Les agents d'intervention semblent avoir l'habitude de gérer les risques à court terme, tandis que l'objectif de réhabilitation requiert une approche à long terme. C'est un élément qui semble frustrer certains agents d'intervention qui préféreraient faire de la prévention situationnelle comme le montre l'exemple suivant :

« Moi j'ai toujours dit que la manière qu'ils gèrent la sécurité à Cité-des-Prairies c'est que normalement on dit tout le temps "il vaut mieux prévenir que guérir", mais eux autres ils aimeraient mieux guérir. » (Agent 2)

3.4.4 Compréhension du concept de sécurité dynamique

Étant donné que l'étude porte sur le concept de sécurité dynamique, il semblait intéressant de sonder la compréhension du concept auprès des employés qui le mettent en place. Il en ressort que la moitié des agents d'intervention ne savait pas comment définir la sécurité dynamique. Ce qui signifie que l'étude cherche à comprendre un concept théorique qui n'est pas encore connu, ou nommé de cette façon, par les acteurs qui le mettent en œuvre. Par ailleurs, deux éducateurs interrogés et le chef de service étaient en mesure de définir le concept clairement. Les répondants pensent majoritairement que la sécurité statique désigne le fait que l'agent soit immobile et que la sécurité dynamique signifie que l'agent est en mouvement. Très peu des employés interrogés ont mentionné que la sécurité dynamique concerne la dimension relationnelle, même si tous les intervenants ont évoqués entrer en relation avec les jeunes. Il pourrait donc être compris qu'il y a un manque de définition et d'éclaircissement des stratégies de sécurité qui sont mise en place dans le centre. Si CDP préconise aujourd'hui une approche de sécurité dynamique, les intervenants du centre, surtout les agents d'intervention, ne semblent pas en être informés.

3.5 Les relations au travail

3.5.1 Description de l'évolution des relations au travail

Les relations de travail sont une composante importante à Cité-des-Prairies, notamment en raison de l'objectif du centre d'unir la réhabilitation et la sécurité. Les deux types d'intervenants doivent donc travailler davantage en partenariat afin de conjuguer leurs efforts. Alors que les relations de travail étaient autrefois très tendues entre les agents d'intervention et les éducateurs, elles semblent aujourd'hui assez harmonieuses. À cet égard, le chef de la permanence mentionne :

« La chose dont je suis le plus content dans ce que j'ai fait, pas ce que j'ai fait, que j'ai tenté de mettre en place et je pense que, somme toute, on a quand même bien réussi c'est justement le fait que l'agent d'intervention c'est un intervenant. » (Chef)

Toutefois, la rétention des effectifs à Cité-des-Prairies semble être une embûche importante particulièrement pour les éducateurs selon les répondants de l'étude. Ils estiment qu'un

nombre important d'éducateurs quittent l'emploi dans leur première année d'embauche. De plus, plusieurs des personnes interrogées jugent que le roulement de personnel est encore plus important dans les unités de jeunes contrevenants étant donnée les défis de dangerosité que ces jeunes posent. Les éducateurs disent ne pas connaître leurs collègues ou les façons dont ils pourront intervenir auprès des jeunes. Cela semble fragiliser la cohérence entre les éducateurs et rendre les choses plus confuses pour les jeunes qui reçoivent continuellement des directives différentes. Un éducateur explique : « ça fait plusieurs adultes en autorités que tu dois écouter, que tu dois entendre les interventions, un dit oui l'autre dit non » (Educ 2). Il semble évident que ces ambiguïtés entraîneront des frustrations pour les jeunes qui sont déjà à risque élevé. D'autres éducateurs réfèrent au programme VOI-E-JC pour l'intégration des nouveaux éducateurs. Ils évoquent que les éducateurs qui ont suivi le programme se sentent mieux préparés et plus en confiance pour gérer les risques reliés à la dangerosité du client.

Enfin, plusieurs intervenants ont mentionné qu'il y a une féminisation des employés du milieu. Un agent le dit clairement : « de plus en plus on est majoré par des femmes qui sont éducatrices versus quand j'ai commencé c'était majoré par des hommes. » (Agent 4). La présence accrue des femmes dans le milieu est constatée par quasiment tous les acteurs, par contre seuls les hommes l'abordent de façon préoccupante. Pour ces derniers, c'est l'augmentation importante du nombre de jeunes femmes éducatrices qui justifierait l'importance des agents d'intervention, qui sont tous de sexe masculin. Plusieurs hommes interviewés disent corriger les comportements inacceptables de la part des jeunes envers les intervenantes.

3.5.2 Communication

La communication entre les acteurs impliqués dans la sécurité est essentielle. Si elle s'avère efficace, elle permettra sans doute une meilleure collaboration entre collègues. Presque tous les acteurs interrogés ont parlé de la communication librement, sans qu'on leur en fasse la demande. Si les intervenants communiquent, c'est surtout pour échanger des informations sur les jeunes. L'agent d'intervention a un rôle de transmetteur de ces informations, tandis que l'éducateur est plutôt le récepteur. Les agents d'intervention collectent beaucoup d'information par l'observation et en discutant avec les jeunes. Les agents rapportent ensuite

les informations pertinentes aux éducateurs qui seront ainsi mieux outillés pour émettre des hypothèses cliniques sur les jeunes. Il est aussi possible que l'information recueillie par les agents puisse permettre d'anticiper et de prévenir des écarts de conduite. Selon le chef de service, il est important que tous les agents communiquent leurs observations de manière systématique. La métaphore suivante illustre l'idée de Gendreau (2001) que l'observation est un processus collectif d'investigation :

« Moi je dis tout le temps qu'un casse-tête ça se bâtit avec plusieurs petites pièces. Tout le monde a sa petite pièce qu'il voit, mais tout le monde faut qu'il ramène sa petite pièce pour être capable de faire une image de la situation exacte. Si toi tu gardes ta petite pièce, moi je garde ma petite pièce... Tu as une image, mais elle n'est pas complète. » (Chef)

Il semble suggérer que plus les intervenants sont informés, mieux ils pourront intervenir. Par contre, aucun participant de l'étude n'a mentionné qu'il transmettait des informations aux agents d'intervention pour qu'ils soient eux aussi mieux préparés à intervenir. Quelques agents d'intervention pensent qu'il existe justement un manque de communication. D'ailleurs, un agent mentionne que les jeunes communiquent l'information plus rapidement que les intervenants. Les agents affirment qu'il n'y a pas de mécanisme formel mis en place pour permettre aux éducateurs de transmettre leurs informations aux agents d'intervention. Démunis de moyens formels, les agents doivent investiguer pour identifier les informations relatives aux risques de sécurité. La façon la plus courante pour les agents de s'informer est d'aller parler directement aux éducateurs. Voici une citation qui montre bien la dynamique des moyens de communication :

« Ici tout le monde se connaît, tu as des bonnes relations avec les intervenants. Il te le dit, mais il ne te le dit pas d'une façon officielle, il te le dit officieusement. Tu le sais, la majorité de l'information se sait officieusement et non officiellement. Fac tu le sais, mais tu ne le sais pas. » (Agent 1)

Tous les agents affirment s'informer auprès des éducateurs ou des jeunes. Par exemple, s'il s'est fait violer, ils ne vont pas le toucher pendant les retraits. Ils se renseignent aussi sur les cas de SIDA, pour éviter les risques de contamination lors d'interventions physiques violentes.

Même si les agents trouvent qu'il « faut vraiment chercher, chercher, chercher, pour l'avoir » (Agent 2), une fois l'information trouvée, ils estiment la partager très efficacement.

3.5.3 Collaboration et tensions

Tout d'abord, il semble assez unanime qu'il existe une bonne collaboration entre les divers intervenants de CDP. La façon dont cette collaboration se déroule s'explique comme suit :

« On soutient l'intervention de l'éducateur. Par exemple, un éducateur qui retire un jeune dans sa chambre, dans l'unité, ce n'est pas un retrait hors milieu. Puis le jeune continue à flâner ou quelque chose. On va supporter l'intervention de l'éducateur. » (Agent 1)

Tous les intervenants interrogés ont expliqué que les agents d'intervention soutiennent l'intervention des éducateurs. Un éducateur évoque que les agents sont très respectueux, qu'ils se placent en « stand-by » et n'empiètent pas sur l'intervention clinique.

En général, il semble exister une bonne collaboration entre les deux types d'intervenants à CDP. Cependant, le discours des acteurs laisse transparaître certaines tensions. Les tensions surviennent majoritairement quand l'intervenant ne comprend pas le travail de l'autre ou quand il juge que les pratiques devraient s'exercer différemment. La première source de tensions mise en avant par les éducateurs est la suivante : lorsqu'un éducateur émet le code blanc, il demande aux agents de lui porter assistance pour retirer le jeune de l'unité. À ce moment, il est demandé aux éducateurs de se « cacher » pour ne pas envenimer la situation vis-à-vis du jeune qui se sent déjà provoqué. Il semble étonnant que tous les éducateurs aient relevé que cette situation était problématique alors qu'aucun agent d'intervention n'a même évoqué ce sujet. Il est possible de comprendre l'opinion des éducateurs à la lecture de la citation suivante :

« Puis, dans certains cas, on peut aider à l'intervention. Ici, c'est comme si on nous enlevait le droit. C'est à partir du moment que tu demandes l'aide des agents, c'est fini, t'es pu là. Et pourtant! Des fois on peut calmer, l'intervention ne s'arrête pas parce que je le sors nécessairement, des fois oui, des fois non. » (Educ 3)

La culture d'intervention des éducateurs de la garde ouverte continue semble donc se confronter aux procédures d'intervention du site CDP qui inclut à la fois des unités de garde ouverte continue, de garde fermée et de protection de la jeunesse. Cependant, plusieurs éléments méritent d'être soulignés par rapport à cette situation. D'abord, les éducateurs se rendent compte qu'il est nécessaire de vivre les moments difficiles avec les jeunes pour ne pas créer de rupture dans la relation et pour avoir ensuite la possibilité d'en parler avec les jeunes. En effet, les éducateurs soulignent que la gestion d'une crise constitue souvent un événement important dans la relation qui se développe entre le jeune et son éducateur. Par la suite, tel que l'éducatrice le mentionne dans la citation précédente, il peut être possible pour l'éducateur de contribuer à la sécurité au cours de ces événements. C'est d'autant le cas que cela se déroule en milieu de garde ouverte où les portes sont déverrouillées et qu'à tout moment des jeunes peuvent se mêler à l'intervention. Enfin, il semble y avoir une théâtralisation de l'intervention. Une intervenante mentionne même s'être sentie comme dans la catastrophe du World Trade Center quand elle devait se cacher à tout prix pour laisser la place aux agents d'intervenir.

La façon dont ces événements sont gérés montre que les intervenants peuvent travailler conjointement pour garantir la sécurité et ne se concentre pas unilatéralement sur la réadaptation des jeunes. De leur côté, certains agents d'intervention mentionnent que les tensions apparaissent quand ils utilisent l'humour pour retirer un jeune de l'unité. Par exemple, un agent décrit que son but est : « de sortir le jeune sans [se] tirailler avec. Fac, si je lâche une joke, puis il la trouve drôle, puis il se calme, ben on va en profiter puis on va en rire tout le long » (Agent 3). Les éducateurs s'attendent parfois à ce que le retrait du jeune soit une punition et le fait que le jeune parte avec le sourire peut être frustrant pour l'éducateur. Afin d'éviter ces frictions, les agents doivent donc expliquer aux nouveaux éducateurs leurs stratégies pour amener les jeunes à coopérer.

3.6 Enjeux de sécurité

3.6.1 Caractéristiques et types de risques à Cité-des-Prairies

Les intervenants et le chef de service ont évoqué divers types de situations criminelles ou dangereuses qui se produisent dans le cadre de leurs fonctions. Considérant le profil dangereux de la clientèle CDP, les agents d'intervention semblent toujours se méfier des risques : « on

reste avec du monde qui peuvent être violents. On appelle ça du monde “popcorn”, tu ne sais jamais quand ça peut péter » (Agent 3). Pour continuer sur cette idée, le résultat le plus marquant qui ressort des entretiens est sans doute le caractère imprévisible du risque d’agression ou de désorganisation à CDP. L’imprévisibilité du risque ressort de façon unanime et récurrente dans le discours des participants. Plusieurs intervenants affirment que la relation privilégiée ne sert pas de bouclier dans toutes les situations. En effet, les répondants considèrent que la force des liens créés avec les jeunes semble diminuer le risque d’être la cible d’un comportement violent, sans l’atténuer totalement. Le niveau de gravité est aussi un aspect du risque qui ressort du discours des acteurs. Quelques intervenants parlent même d’une augmentation du nombre d’événements graves dans les dernières années.

3.6.2 Facteurs aggravant les risques de sécurité

Les participants de l’étude suggèrent plusieurs facteurs pour expliquer les enjeux de sécurité au centre CDP. Dans cette dernière section, quelques facteurs importants sont abordés.

3.6.2.1 La banalisation des risques

La banalisation des risques de sécurité est l’élément le plus mise de l’avant par les participants. Les intervenants qui ont participé à la recherche mettent l’accent sur le fait qu’il ne faut pas oublier les risques qui les entourent. Par contre, il ne faut pas oublier qu’il y a des situations pour lesquelles la prévention des risques est inutile ou contreproductive. Lors de l’entretien, le chef de service raconte plusieurs situations où les éducateurs ont banalisé les risques, mais n’en donne pas où les agents d’interventions les auraient banalisés. Par exemple, il donne l’exemple d’une éducatrice qui s’est retrouvée seule dans une situation à risque pour sa propre sécurité sans que ces collègues soit au courant :

« Quand tu es seul avec un gars en présence et que tu le sors de sa chambre, que tu t’en vas jusque dans le fin fond de l’unité en haut au deuxième étage où est-ce qu’il y a des serviettes avec un jeune là, puis tu te fais ramasser les seins là... C’est parce que, tu ne l’as pas voulu, mais t’as couru après. » (chef)

Un agent d’intervention constate aussi que les éducateurs essaient souvent de « trop bien faire leur travail et qu’ils peuvent se mettre eux-mêmes en danger. » (Agent 3). Le chef de service suggère d’ailleurs qu’il y ait « du rappel sur le rôle de l’intervenant, où tu es, avec qui tu es.

Ça là, moi je pense que c'est banalisé et c'est oublié.» (chef). D'ailleurs, l'étude de Geoffrion et Ouellette (2013) avait fait état de la multiplicité des risques d'être victime de violence en CJ. Par contre, certains répondants semblent généraliser ces risques. Justement, les agents d'intervention sont préoccupés par les risques ainsi que la prévention de ces derniers. Même que certains agents d'intervention sentent que les patrons ne prennent pas assez en compte cet aspect :

« Toujours te rappeler que tu es un agent d'intervention en premier lieu. Parce que justement nos patrons c'est ça qu'ils veulent, qu'on fasse beaucoup beaucoup de clinique, beaucoup beaucoup de clinique. On le fait, mais faut pas oublier qu'on est des agents d'interventions en premier lieu. Moi, je n'ai pas oublié. » (Agent 2).

Le chef de la permanence, à son tour, mentionne la difficulté qu'ont les éducateurs à rester fermes avec les jeunes dans le but de préserver une atmosphère qu'ils considèrent agréables. Ces pratiques des éducateurs peuvent être considérées selon certains comme néfastes pour le jeune, qui ne travaille pas sur lui-même. Les jeunes comprennent rapidement que l'intervenant n'est pas en contrôle du groupe et qu'ils peuvent faire ce qu'ils veulent. Une éducatrice mentionne, à cet effet, que les jeunes intervenants peuvent laisser passer beaucoup de comportements inacceptables par peur des jeunes clients. En effet, l'aptitude de l'intervenant à contrôler ses propres sentiments de peur peut influencer la sécurité dans le contexte de réadaptation (Gendreau, 2001 ; Huisman, 1973). Certains répondants constatent que le laisser-aller d'un collègue peut influencer l'autre à devenir plus ferme pour compenser. Cette dichotomie entre le laisser-aller de l'un et la fermeté exagérée de l'autre peut mettre la dynamique de travail en danger. Toutes ces situations témoignent du fait que les intervenants banalisent ou même ignorent certains risques de sécurité. Une éducatrice conclut ainsi :

« Je trouve que c'est un gros milieu moi, qui des fois je trouve qu'on minimise puis qu'on ne prend pas au sérieux pour plein de raisons puis les cas sont de plus en plus lourds. » (Educ 1)

3.6.2.2 La responsabilisation collective

Le plus grand enjeu de sécurité à CDP, selon le chef de service et plusieurs intervenants, est la responsabilisation collective. Ce sont davantage les éducateurs qui décrivent cet enjeu. Par exemple, une éducatrice perçoit la sécurité dynamique comme suit :

« Au niveau de la sécurité dynamique, c'est comme si, comment est-ce que je pourrais expliquer ça, c'est comme si c'est l'affaire de tout le monde, mais c'est l'affaire de personne. » (Educ 1)

En effet, plusieurs répondants pensent que les employés se déresponsabilisent de leur rôle de sécurité. Selon le chef de service, plusieurs intervenants banalisent la sécurité au point où les mêmes cartes sont partagées entre plusieurs employés et que les portes sont souvent laissées débarrées dans la garde fermée. Cette nonchalance, tel que mentionné par une éducatrice, peut être attribuable aux mécanismes de sécurité mis en place (cartes magnétiques, portes, caméras) qui en quelques sortes les déresponsabilisent. Elle mentionne que le pouvoir en ce sens est accordé plus à la sécurité statique. L'éducatrice explique que si elle doit annoncer une mauvaise nouvelle à un jeune, elle se sentirait plus en sécurité de l'autre côté de la porte qui devient un mécanisme de protection. Par contre, son intervention sera beaucoup moins humaine et le jeune pourrait penser qu'elle a peur de lui. Elle juge que ce genre d'intervention va souvent provoquer la violence. À l'inverse, l'éducatrice pourrait ouvrir la porte, appeler les agents d'intervention et expliquer directement la situation au jeune. Selon elle, cette méthode génère rarement de la violence.

Une autre intervenante explique ce concept en faisant référence au sentiment de sécurité personnel des individus. Elle mentionne que, par peur, certains employés ont trop souvent recours aux « beepers » pour se protéger. En effet, il est reconnu que les intervenants en centre jeunesse ont parfois des sentiments de sécurité faibles (Beaulieu et Tardif, 2010). Dans la présente étude, tous les intervenants interrogés ont affirmé qu'ils se sentent en sécurité à CDP. Toutefois, ils pensent que ce sont les autres intervenants qui ont un sentiment personnel de sécurité soit trop faible, soit trop fort. Une éducatrice affirme que quand le sentiment de sécurité de l'intervenant est faible, il use de moyens plus sécuritaires qui déshumanisent les

interventions. Les participants de l'étude s'entendent aussi pour dire qu'au contraire quand le sentiment de sécurité de l'intervenant est fort, il banalise les risques de sécurité.

3.6.2.3 L'utilisation du charme ou de l'amitié comme technique d'intervention

Un autre facteur qui amplifie la dangerosité du site CDP selon un agent et le chef de service est l'utilisation du charme par les jeunes éducatrices pour amener les jeunes à coopérer. En effet, leur perception des jeunes éducatrices est assez négative. Un agent d'intervention l'annonce clairement :

« Je vois beaucoup d'éducatrices intervenir en mode charme parce qu'elles sont tellement dépourvues de moyens, elles sont tellement dépassées qu'elles vont se servir de leur charme de fille pour essayer de reprendre le contrôle. »
(Agent 4)

Un agent d'intervention dit que les jeunes se servent des éducatrices de manière hypocrite ou intrusive. Il se rappelle une situation où l'éducatrice se fait accrocher la poitrine à plusieurs reprises à la cafétéria. Il est possible de penser que les éducatrices qui ont recours au charme pour intervenir manquent de confiance en soi et surtout du soutien de l'équipe en place. Certains agents estiment que c'est un « piège d'avoir beaucoup d'éducatrices » et qu'il est important que les hommes assurent la surveillance. Le chef de la permanence suggère qu'il y ait :

« un genre de suivi plus protocolaire auprès des jeunes filles sur comment tu t'en vas là-dedans, peux-tu m'expliquer comment tu rentres en relation. Et là de demander aux intervenants qui sont sur place : "qu'est-ce que tu perçois ?" »
(chef).

La relation interpersonnelle peut aussi dépasser le cadre de l'intimité pour les agents d'intervention même s'ils sont de sexe masculin. Le piège, à ce moment, est la relation amicale elle-même que l'agent développe avec le jeune, aussi appelés relation « chumy-chumy » dans le langage CDP. L'agent qui tombe dans le piège n'aura plus de crédibilité aux yeux du jeune et ne pourra pas reprendre le contrôle du groupe quand viendra le temps d'intervenir.

En somme, les participants de l'étude ont suggéré plusieurs facteurs pouvant aggraver les risques de sécurité du milieu. Alors que certains considèrent que ces mêmes risques sont

banalisés, d'autres pensent qu'ils sont amplifiés par des interventions déshumanisantes. La dernière citation résume bien les enjeux de sécurité à CDP :

« C'est difficile de tenir les gens toujours réveillés et c'est toujours un travail continu d'assurer la sécurité sur le site, puis de mettre dans la tête des gens le niveau sécuritaire où on devrait être tout en gardant la porte ouverte à la relation d'aide avec les jeunes. C'est avec eux autres, mais en gardant un côté sécuritaire. » (chef).

Conclusion

Tout au long de ce chapitre, il est possible de comprendre les pratiques implicites et non traditionnelles de faire de la sécurité par le procédé de sécurité dynamique. Par les discours des acteurs, il est également possible de remarquer les relations entre les intervenants qui leur permettent de travailler conjointement pour se conformer à la philosophie de réadaptation. Principalement, les perceptions et les attitudes des répondants servent à répondre aux questions de recherche, soit de comprendre les moyens que les pratiques de sécurité s'intègrent à la réadaptation à CDP.

En somme, la relation avec le jeune est sans aucun doute le fil conducteur de la sécurité à CDP. Elle permet avant tout de créer un climat de confiance qui dissuade les jeunes de contrevenir aux règlements et les incite plutôt à travailler dans le sens de la rééducation. Alors que les éducateurs parlent d'une relation de confiance, les agents d'intervention évoquent une relation de sécurité. Tel que convenu par les objectifs de recherche, il est maintenant possible de comprendre que l'agent d'intervention applique le principe de la sécurité dynamique à l'aide des compétences relationnelles comme l'empathie, l'écoute, le respect etc. Les tâches qu'ils effectuent quotidiennement, notamment en faisant des retours avec les jeunes après les interventions physiques, témoignent clairement du concept de sécurité dynamique.

Toutefois, le travail quotidien de l'éducateur l'amène à devoir gérer plusieurs risques puisque les jeunes résistent souvent au traitement de réadaptation. L'encadrement que l'éducateur produit quotidiennement garanti la sécurité dynamique des unités de la garde ouverte. Pour ce faire, l'éducateur semble accepter un niveau de risque plus élevé que l'agent d'intervention. En général, la vision des agents d'intervention consiste à réduire ces risques à zéro. Les

résultats de cette étude montrent qu'en général les agents doivent élever leur niveau d'acceptation des risques et qu'à l'inverse, la majorité des éducateurs doivent le baisser. Les intervenants seront donc plus en mesure de retrouver l'état d'équilibre de sécurité que la réadaptation requiert.

CHAPITRE 4 : CONCLUSION

4.1 Discussion des résultats

En somme, les discours des participants de l'étude sont cohérents avec plusieurs aspects de la littérature. D'abord, adopter une approche d'intervention répressive peut avoir des effets négatifs sur les comportements des jeunes (Koehler et al., 2013). Les propos des répondants sont compatibles avec cette idée, dans la mesure qu'ils considèrent que lorsque les liens entre le jeune et l'intervenant sont forts et que l'intervenant doit intervenir physiquement sur le jeune, le jeune se sent alors sécurisé et moins résistant à l'intervention. Cette conclusion confirme aussi que la force des liens incite les jeunes à participer au traitement (Cournoyer, 2010).

En effet, Leggett et Hiron (2007) ont établi que les liens affectifs servent aussi à la sécurité dans les communautés thérapeutiques. Les discours des agents d'interventions montrent aussi qu'il peut être possible de garantir la sécurité par des mécanismes relationnels. L'agent d'intervention à CDP utilise justement le lien privilégié qu'il a avec le jeune pour le calmer en moment de crise et l'inciter à coopérer. C'est une pratique clinique qui reflète les techniques de l'approche cognitivo-comportementale, qui vise à remplacer les cognitions ou les comportements dysfonctionnels par ceux qui sont prosociaux (Leblanc, 2002), bien qu'elle soit utilisée ici dans le but de prévenir les risques, comme l'évasion ou le règlement de compte.

Les agents d'intervention comprennent aussi que les interventions physiques peuvent parfois être nuisibles à la réadaptation des jeunes. C'est la raison pour laquelle ils font fréquemment recours à la dimension relationnelle pour faire la sécurité. Ils s'enlignent donc avec l'objectif de réadaptation en ayant seulement recours à la force si elle est nécessaire à la sécurité immédiate des occupants.

Les données recueillies par les entretiens font aussi accord avec les concepts présentés par Gendreau (2001) dans sa description de l'approche psychoéducative. Tous les intervenants conçoivent que créer une relation privilégiée avec le jeune permet d'atteindre les objectifs poursuivis par la sécurité et la réadaptation. En effet, pour les répondants de cette étude, il semble que réadaptation et sécurité sont indissociables l'une de l'autre puisque chaque

intervenant maintien des relations avec les jeunes pour atteindre soit la sécurité ou la réadaptation. Par contre, cette façon de faire de la sécurité n'est pas conventionnelle. C'est probablement pour cette raison que les agents d'intervention refusent systématiquement l'étiquette d'agent de sécurité.

Les intervenants considèrent ensuite que l'empathie est une compétence relationnelle essentielle. C'est une habileté qui semble toutefois difficile à maîtriser pour les agents d'intervention étant donné que leur mandat premier consiste nécessairement à assurer la sécurité. L'intervenant est constamment pris entre la sensibilité de l'empathie et l'insensibilité de la distance sécuritaire. Il doit être capable analyser systématiquement les situations, identifier les éléments risqués qui les composent et déterminer le niveau d'ouverture qu'il aura avec le client. En somme, tel que pour Gendreau (2001), la sécurité pourrait être décrite comme un état d'équilibre entre l'empathie et la distance sécuritaire.

De leur côté, les éducateurs de la garde ouverte ont affirmés qu'ils créent eux-aussi des liens avec les jeunes, tout comme les agents d'intervention, mais ils évoquent qu'ils doivent en plus intervenir systématiquement sur les comportements antisociaux de ces mêmes jeunes. Les éducateurs du laboratoire social sont également en moins grand nombre que ceux des autres unités (seulement deux par quart de travail), ont évolué dans un contexte de sécurité différent (au Mont-Saint-Antoine) et ont recours à des techniques d'intervention qui ont justement été perfectionnées suite au manque de mesures de sécurité statiques. En fonction des discours recueillis, ces éducateurs semblent toujours avoir de la misère à s'intégrer à la culture de sécurité de CDP qui se base sur un système de règles et de procédures formels. Les éducateurs de la garde ouverte continue pour jeunes contrevenants semblent devoir justifier aux agents d'intervention et aux chefs de la permanence de CDP que leur façon de travailler assure à la fois la sécurité et la réadaptation des jeunes, alors qu'elle n'était pas du tout remise en question au site Mont-Saint-Antoine. Cette conclusion est encore plus intéressante puisque certains agents d'interventions croient que sans leur présence à CDP, le centre de réadaptation ne serait pas fonctionnel. L'expérience des éducateurs en garde ouverte continue pour jeunes contrevenants semble avoir été l'inverse.

Les éducateurs peuvent avoir des façons de faire qui sont différentes de celle des agents pour gérer les risques de sécurité. Les points de vue des deux types d'intervenants sur les priorités en matière de sécurité laissent voir que la manière dont ils gèrent les risques est la distinction la plus marquante entre eux. Comme Zedner (2003) avait établi, la sécurité est une notion reliée aux perceptions et aux contextes dans lesquels elle survient. Dans l'étude présente, le contexte de travail de chaque type d'intervenant informe aussi sur leurs perceptions. En effet, les agents sont plus préoccupés aux risques associés à l'absence de barrières et de serrures. Ils ont aussi plus de difficulté à croire que les jeunes peuvent se retenir de passer à l'acte. Par déformation professionnelle, certains agents semblent vouloir tout contrôler. Les éducateurs et le chef de service considèrent que les agents d'intervention ont plus tendance à recourir à la sécurisation des lieux afin d'assurer à la fois la sécurité et la réadaptation. Cette pratique de réduction des risques est aussi perçue à travers les discours des agents d'intervention. C'est une façon de faire qui est objective et qui permet d'assurer une cohérence dans leurs pratiques. Il n'existe cependant pas de références scientifiques qui comparent les différentes façons que les éducateurs et les agents d'intervention s'y prennent pour gérer les risques de sécurité.

Par ailleurs, certains agents d'intervention et le chef de la permanence de la présente étude sont aussi préoccupés par le fait que de plus en plus de femmes graduent dans les programmes académiques (Beaulieu et Tardif, 2010). La majorité des agents d'intervention interrogés croient aussi que leur présence masculine augmente le sentiment de sécurité des intervenants. Cette conclusion est aussi cohérente avec l'étude de Beaulieu et Tardif (2010). L'idée que la sécurité est une profession masculine par nature semble normale pour les répondants puisque l'intervention de sécurité demande une force physique que les femmes ne possèdent pas. L'idée est aussi acceptée parce que les agents d'intervention reconnaissent que les femmes interviennent trop avec leur charme.

À CDP, la femme représente le stéréotype de la pacificatrice. Ce stéréotype est particulièrement observable puisque les femmes ne peuvent être agentes d'intervention. Elles sont en revanche systématiquement appelées à faire de la pacification dans le cadre de la réadaptation. Puis, c'est souvent quand la pacification ne fonctionne pas que l'on fait appel

aux agents pour faire l'intervention de sécurité. Il est donc possible de croire que l'homme est un meilleur employé de sécurité. Toutefois, les intervenants de cette étude reconnaissent que l'encadrement du jeune constitue le fondement du climat de sécurité. L'encadrement est presque exclusivement assuré par les éducateurs qui sont quasiment tous de sexe féminin. Alors, même si certains répondants n'en sont pas conscients, une grande partie de la sécurité à CDP semble être maintenue par les employés féminins.

Certains hommes qui ont été interrogés dans cette étude estiment aussi que les femmes ne font pas bien la sécurité pour des raisons telles que le manque d'expérience ou de formation, leur tendance à accepter les risques, leur habileté à user des techniques d'écoute et de pacification, etc. Fréquemment, les femmes ont été critiquées face à leurs habiletés qui peuvent être considérée comme inefficace alors qu'elles sont simplement différentes. Par exemple, elles vont miser sur l'encadrement du jeune plutôt que de lui donner des conséquences punitives. Dans le domaine de la sécurité publique, les femmes policiers ont aussi eu de la difficulté à s'intégrer à la culture masculine de travail et d'être acceptées par leurs collègues (Pruvost, 2008). Selon cette auteure, en réduisant le travail de force physique, les policières se sont plus facilement intégrées. À CDP, les intervenants masculins semblent appréhender l'idée de se faire remplacer. Ils sont maintenant en minorité dans le centre et ils semblent justifier l'importance d'y être par leur stature et leur capacité à arrêter rapidement les jeunes avec la force. On peut alors se demander si la culture de travail crée un faussé entre les hommes et les femmes intervenants à CDP. Puis, on peut aussi se demander si elle ne fait que repousser les tentatives des jeunes employées, qui manquent déjà de formation, de s'engager dans des tâches de sécurité.

La plus grande proportion d'éducatrice semble amplifier les frustrations des employés masculins quant à la manière dont leurs collègues féminins pratiquent la sécurité, notamment parce qu'elles utilisent le charme pour amener le jeune à respecter les règlements. Ceci peut expliquer la raison pour laquelle l'éducateur affirme avoir une très bonne relation avec les agents d'intervention, tandis que les éducatrices ont au contraire évoqué des tensions avec ces mêmes agents.

Une autre hypothèse laisse supposer que la culture masculine de sécurité est accentuée davantage par l'inexpérience et le manque de formation des jeunes employés, qui sont en grande majorité des femmes. Certains hommes répondants ont soulevé des situations au cours desquelles les femmes auraient favorisé les agressions en banalisant les risques de sécurité ou en faisant valoir leur charme au cours d'une intervention. Cependant les résultats de cette étude sont uniquement basés sur des perceptions masculines, ce qui en limite la portée. Les participantes quant à elles ont préféré ne pas accorder d'attention à cet aspect de leur travail.

Les résultats de la présente étude semblent néanmoins montrer que les agents d'intervention et les éducateurs travaillent assez bien ensemble. Selon les discours recueillis par les répondants, la collaboration entre les agents d'intervention et les éducateurs semble s'être améliorée dans les dernières années. Les deux types sont reconnus comme des intervenants à parts égales. Ils s'entendent aussi sur le fait que le rôle des agents d'intervention est d'assurer un soutien dynamique aux équipes éducatives. Même si les relations entre les agents d'intervention et les éducateurs semblent assez harmonieuses, leurs façons d'opérer proviennent de deux cultures de travail différentes. Comme mentionnés, les agents d'intervention sont issus d'une culture à forte dominance masculine, mais qui semble aujourd'hui fragilisée par la plus grande proportion de femmes éducatrices à CDP.

Ensuite, la culture de travail des éducateurs est influée en grande partie par la surcharge de travail qui semble augmenter au fur et à mesure que les années avancent. Les éducateurs doivent rédiger de plus en plus de rapports, ce qui ne leur permet pas de développer des liens affectifs avec les jeunes. C'est un résultat qui est concorde avec l'étude de Beaulieu et Tardif (2010). Les éducateurs qui ont participé à la présente étude confirment aussi qu'il est nécessaire de trouver un état d'équilibre de la sécurité (Gendreau, 2001). Cependant, La fonction d'agent d'intervention n'aurait pas été considérée spécifiquement dans la littérature psychoéducative de Gendreau. Les intervenants à CDP sont toujours à la recherche de cet équilibre, mais depuis il y a eu une évolution dans le rôle de l'agent, le milieu a changé et les pratiques ont évoluées. Le défi d'harmoniser les pratiques des intervenants contribuent à ces modifications. Selon plusieurs répondants de l'étude, l'évolution du rôle de l'agent a fait en sorte qu'il est aujourd'hui mieux intégré dans le milieu. Par contre, selon les propos des agents

d'intervention, il est possible de croire que les éducateurs des gardes fermés font confiance aux agents pour garantir la sécurité au point où ils s'en déresponsabilisent. Mais, il est aussi possible de croire que la formation psychoéducative encourage l'éducateur à développer de l'empathie pour son client, ce qui rend parfois aveugle aux enjeux de sécurité.

D'un autre côté, les tâches quotidiennes de l'agent d'intervention paraissent détendues et agréables et il leur est demandé de plus en plus d'intervenir cliniquement auprès des jeunes. Il semble donc y avoir un revirement des rôles : l'éducateur se «distancie» des clients alors que l'agent s'en «rapproche». Une éducatrice considère même que l'agent se retrouve à faire une partie du travail qui était auparavant dévolue à l'éducateur qui, quant à lui, s'oriente vers un rôle de gestion d'intervenants multiples. Cependant, les agents d'intervention ne seraient peut-être pas d'accord avec cette affirmation puisqu'ils attachent beaucoup d'importance à leur rôle de sécurité. Il est plus pertinent de se demander si l'agent d'intervention à CDP choisit de participer au processus de réhabilitation afin d'aider le jeune ou tout simplement pour faciliter son travail.

En effet, les agents d'intervention interrogés ont une forte valorisation du rôle qu'ils jouent dans le centre. Un agent mentionne même que son rôle est indispensable à la survie du centre alors que celui des éducateurs ne l'est pas. Cette vision illustre le doute que les agents ont envers les capacités des éducateurs à encadrer les jeunes. Personne ne peut nier le besoin de faire de la sécurité à Cité-des-Prairies. Justement les éducateurs et les agents d'intervention sont affectés à cette tâche et la mettent en place de manière différente. Par contre, cette citation laisse croire que les agents d'intervention perçoivent que leur façon de fonctionner est plus viable que celle des éducateurs. Deux hypothèses peuvent expliquer cette idée. Soit, elle laisse supposer qu'il y aurait une sous-culture de sécurité où les agents amplifieraient le rôle secondaire que la sécurité devrait jouer dans la réhabilitation. Ou, elle dévoile, comme dans l'étude de Chantraine et Sallée (2013), que le travail de réhabilitation n'est pas l'apanage strict de ses collègues, mais que ce sont les agents d'intervention qui croient être les « vrais » éducateurs.

Le rôle que les éducateurs et les agents d'intervention occupent dans l'intervention auprès des jeunes révèle aussi des tensions selon les répondants de l'étude. Ces tensions apparaissent

généralement à la limite entre le rôle éducatif et le rôle de sécurité, particulièrement quand les agents sont appelés en urgence pour retirer un jeune de son unité de vie. Dans ces moments, la sécurité pourrait constituer l'objectif principal puisque les risques de blessures physiques sont élevés. Il est donc encore plus difficile de considérer la sécurité comme un instrument de la réadaptation dans ces situations puisqu'il peut être difficile de départager la répression de la protection. De plus, les discours de plusieurs intervenants laissent supposer que la priorité de réadaptation ou de sécurité change selon les situations.

Même si les agents d'intervention interrogés ne conçoivent nullement être des agents de sécurité, leur évolution à travers les années présente des similitudes avec l'évolution du rôle de l'agent de sécurité, notamment en ce qui concerne le passage de pratiques majoritairement répressives vers l'utilisation d'habiletés relationnelles comme facteur de prévention (Wakefield, 2006). Justement, une grande portion du travail de l'agent à CDP consiste à former et à entretenir des liens avec les clients qu'ils surveillent. Tout comme les agents de sécurité privés, les agents d'intervention sont de plus en plus appelés à interagir avec les occupants pour régler les conflits. Cependant, les tâches de l'ancien agent d'intervention semblent correspondre beaucoup à celui des agents de sécurité privé. Effectivement, ils effectuaient les six grandes catégories de tâches des gardiens de sécurité énumérées par Mulone, Cusson et Beaulac (2007); surveiller, contrôler, informer, contraindre, intervenir et assister.

Aujourd'hui, les agents d'intervention discutent quand même des nombreuses tâches de sécurité privée qu'ils effectuent, par exemple la surveillance, le renseignement, la prévention et le contrôle d'accès pour ne nommer que celles-ci. Malgré cela, aucun employé interrogé n'est conscient que l'agent d'intervention ressemble à un agent de sécurité privée. Les répondants tentent plutôt de dissocier le rôle des agents à CDP des pratiques classiques de sécurité privée. Certains répondant vont chercher à rehausser la valeur des employés de sécurité à CDP en les comparant avec ceux du Mont-Saint-Antoine qui proviennent d'agences de sécurité privée et qui sont moins bien intégrés qu'à CDP. Cette appréciation des agents d'intervention à CDP s'explique par le fait que les moyens utilisés par ces derniers ne sont pas ceux que les agents de sécurité utilisent traditionnellement. La conclusion est intéressante

puisque la réadaptation n'est pas connue comme un objectif des activités de sécurité dans la littérature scientifique en sécurité intérieure.

Par ailleurs, les répondants mentionnent qu'il y a certains agents d'intervention qui ont plus de facilité à entrer en relation avec les jeunes et d'autres qui l'ont moins. Ce qui constitue finalement deux classes d'agent d'intervention à CDP : un certain nombre qui réussissent à s'harmoniser aux pratiques de sécurité dynamique et d'autres qui se retrouvent de plus en plus à l'écart dans la mesure où ils n'ont pas les habiletés pour entrer en relation avec les jeunes ou qu'ils n'adhèrent pas au modèle d'intervention axé sur le vécu partagé. Cette dichotomisation prévoit aussi une hiérarchisation, c'est-à-dire que la relation privilégiée est la marque de l'agent d'intervention et donc supérieur à l'agent de sécurité privée. Du point de vue de la recherche, il paraît intéressant d'examiner les pratiques de l'agent d'intervention à CDP à travers l'optique de la sécurité privée pour comprendre que la sécurité peut être produite par des acteurs qui n'appartiennent pas traditionnellement au domaine de la sécurité.

4.2 Recommandations

À l'issue de cette étude sur la sécurité dynamique à Cité-des-Prairies, il semble approprié d'émettre quelques recommandations pour davantage améliorer ou encadrer les pratiques de sécurité dynamiques et dans certains cas les pratiques de sécurité statiques, en s'inspirant particulièrement des mesures appliquées en garde ouverte et des propos de l'ensemble des répondants de l'étude.

Deux orientations générales de solutions sont envisagées. La première série de recommandation peut être liée à la culture du milieu ; c'est la conscientisation collective qui est visée ici. On prend en compte le fait que la sécurité de l'établissement dépend d'une gestion collective et qu'elle est « l'affaire de tous ». L'accent est mis sur la sensibilisation des employés aux risques liés à la clientèle résistante au changement et qui dans bien des cas refuse de se faire aider. La deuxième catégorie de recommandations concerne les aspects de gestion de CDP et vise à limiter encore plus les interventions physiques effectuées par les agents. La gestion des communications et des relations de travail devrait animer cette

réflexion. L'accent est mis cette fois-ci sur la réduction des écarts de conduite et le renforcement des conditions qui permettent la réhabilitation du jeune.

4.2.1 Culture organisationnelle

4.2.1.1 Axe préventif

Selon les agents d'intervention, la prévention occupe déjà une très grande part dans la culture organisationnelle de CDP. À la lumière des enjeux soulevés par les praticiens du milieu, il semble primordial d'éclaircir ce rôle de prévention qui s'inscrit dans le travail quotidien de tous les employés du centre de réadaptation et qui participent à la sécurité dynamique. La faible rétention du personnel éducatif affecté aux jeunes contrevenants semble avoir fragilisé le climat de sécurité à CDP. Plusieurs répondants ont expliqué que les jeunes éducateurs ne semblent pas disposer des outils de travail nécessaires pour encadrer les jeunes, appliquer les règlements et surtout maintenir ces règlements de manière rigoureuse. Selon certains répondants, plusieurs éducateurs aussi semblent avoir délaissé la sécurité, l'autorité ou le contrôle de leur travail, qui constitue pourtant des conditions minimales à l'intervention psychoéducative, au profit de la sympathie pour le jeune. Les agents d'intervention et le chef de la permanence pensent que certains éducateurs du site se fient aux agents d'intervention et aux mesures de sécurité statiques pour garantir la sécurité, alors qu'ils devraient y jouer eux-mêmes un rôle très important, surtout au niveau préventif. Ce volet de recommandations vise donc la responsabilisation des employés qui participent à la sécurité dynamique du milieu par rapport aux risques que présente la clientèle de jeunes contrevenants. De la même façon dont il y a été demandé aux agents de privilégier un peu plus les considérations paracliniques, il sera demandé aux éducateurs de faire des efforts en termes de sécurité. Pour atteindre cet objectif, il faudra bien sûr modifier la culture organisationnelle du milieu afin que les employés adhèrent aux procédures de sécurité.

Il s'agira dans un premier temps de s'occuper de la formation des employés concernés. Il semble essentiel de poursuivre le programme VOI-E-JC en accentuant les pratiques de sécurité dynamique que les employés expérimentés utilisent pour maintenir le climat de sécurité. Aussi, il est important que les éducateurs aient accès à la formation oméga dès leur arrivée à CDP. Certains éducateurs ont évoqué que les employés temporaires ne reçoivent la formation

qu'après plusieurs années de service. Quant aux agents d'intervention, il est proposé qu'ils reçoivent dès leur embauche, les formations sur les mesures exceptionnelles.

Dans un deuxième temps, il s'agira de sensibiliser les éducateurs aux procédures de sécurité. Il doit avoir une gestion plus rigoureuse des procédures qui concernent les visiteurs, les cartes d'accès, ainsi que le prêt de clés. Les employés ne doivent pas s'échanger les cartes d'accès, ouvrir les bureaux de leurs collègues librement, etc. En ce qui concerne les agents d'intervention, il s'agit plutôt de les sensibiliser aux enjeux qui entourent la réhabilitation. L'objectif visé consiste à ce que les intervenants qui interagissent régulièrement avec les clients connaissent les grandes lignes des approches de réhabilitation. Ils doivent par ailleurs être mieux informés des objectifs et les conditions de l'intervention cognitivo-comportementale, ainsi que des enjeux liés à certains types de clients plus à risque (santé mentale, gang de rue, etc.). En effet, les agents ont discuté à plusieurs reprises des limites de la réhabilitation, ils considèrent souvent que la difficulté même du travail de réadaptation est en soi une limite. En effet, les éducateurs interrogés perçoivent des difficultés dans l'intervention avec les jeunes. Ces mêmes difficultés sont considérées comme des limites aux dires de plusieurs agents d'intervention qui ont participé à l'étude. Il semble donc pertinent que les agents soient conscients des véritables limites de l'approche de réadaptation et des moyens qu'ils peuvent utiliser pour y répondre.

Dans un troisième temps, et ce volet est peut-être le plus important, il s'agit de sensibiliser les jeunes éducateurs en début de carrière à être plus vigilants. Le but consiste à travailler la manière dont chaque employé gère le niveau de risque afin qu'il se rapproche le plus près possible de cet « état d'équilibre dynamique de la sécurité » (Gendreau, 2001). Certains employés seront appelés à être plus vigilants aux risques d'agressions physiques ou sexuelles, de fugues, d'intimidation ou de menaces ainsi qu'aux risques de possession d'articles prohibés, sans pour autant les affronter avec peur ou angoisse. D'autres intervenants seront appelés à accepter un certain niveau de risque, sinon le centre de réadaptation deviendra un centre de détention. Les éducateurs et les agents d'intervention doivent rester conscients de cet équilibre en tout temps.

La sécurité s'illustre comme un continuum. À l'un des pôles, on y trouve un état de sécurité absolue, à l'autre pôle, c'est l'évitement ou la non-exposition aux risques comme le mentionne Zedner (2003). Les résultats de cette étude ont montré que certains intervenants cherchent encore l'état de sécurité absolue, alors que d'autres évitent ou ignorent les risques. Si les intervenants sont capables de prendre conscience de leur propre sentiment de sécurité et de leur positionnement sur le continuum de sécurité, ils seront alors en mesure de neutraliser les risques majeurs, d'en accepter d'autres au profit de la réhabilitation et de posséder, au final, le sentiment d'être protégé.

De plus, si les éducateurs ont délaissé le côté sécuritaire de leur emploi, les agents d'intervention doivent servir d'ambassadeur de la sécurité et déléguer une partie de leurs responsabilités aux éducateurs. S'ils essaient de mettre des bouchés doubles pour assurer la sécurité à eux seuls, le résultat est loin d'être garanti. Par contre, si les agents d'intervention sont capables d'identifier les risques rapidement et de les communiquer aux éducateurs, la sécurité deviendra de plus en plus l'affaire de tous.

4.2.1.2 Axe répressif

Puisque les agents d'intervention et les éducateurs utilisent déjà des moyens répressifs pour encourager la réhabilitation, il semble intéressant de continuer à travailler sur ces deux axes afin de renforcer les bonnes habitudes de travail. L'axe de répression assure la mise en place de sanctions qui permettront aux intervenants d'être responsables de leur comportement. Ce volet prévoit que les intervenants qui ne respectent pas les procédures de sécurité soient tenus pour responsables. Aussi, il est important que les intervenants fautifs et leurs collègues qui travaillent sur le même quart de travail soient tous tenus pour responsable si des événements tragiques se produisent alors qu'ils auraient pu être prévenus. Ceci devrait encourager les intervenants à travailler en coopération et à guider les jeunes intervenants dans leurs interventions. Les sanctions peuvent être des avertissements donnés par les supérieurs hiérarchiques ou des séances de monitorat obligatoires. Les séances pourraient être dispensées par les intervenants expérimentés choisis par les supérieurs hiérarchiques. Ces pratiques pourraient s'appliquer autant au sein des agents d'intervention que parmi les éducateurs, voire même en combinant les deux types d'intervenants.

En somme, les recommandations sur la culture organisationnelle portent sur l'engagement des employés affectés à la sécurité et la responsabilisation individuelle et collective, mais aussi en même temps sur la vigilance et l'acceptation des risques avec l'appui et l'accompagnement des agents d'interventions. L'axe répressif engage l'imputation des personnes responsables du groupe.

4.2.2 L'aspect managérial

4.2.2.1 Axe préventif

Les recommandations sur le plan managérial visent plutôt à améliorer les interventions des acteurs de la sécurité. D'abord, les agents d'intervention ont mentionné qu'il était très difficile pour eux d'avoir accès à l'information sur les jeunes. Ces informations peuvent être utiles pour adapter l'intervention de sécurité aux profils de jeunes. L'agent qui prend le temps de s'intéresser à un jeune dont le comportement s'avère difficile à comprendre, pourrait bénéficier de l'accès à son dossier et sera donc en mesure de mieux interagir avec lui. Il importe donc que les agents d'intervention aient accès aux mêmes mécanismes formels d'information que les éducateurs. S'il est vrai qu'un agent d'intervention est un intervenant au même titre qu'un éducateur, il devrait bénéficier des mêmes informations, d'autant que celles-ci n'auront aucun impact négatif en cas d'intervention ultérieure auprès du jeune. L'agent pourrait également être en mesure de mieux collecter les informations et de les transmettre plus efficacement aux éducateurs.

La prochaine recommandation vise à améliorer le soutien aux équipes éducatives de la garde ouverte. Les éducateurs des unités la Place et Inouik affirment affronter des défis en raison d'effectifs restreints. Lorsque les intervenants sont surchargés, ils sont moins disponibles pour les jeunes et moins en mesure d'appliquer les méthodes de travail qui rendent la sécurité dynamique fonctionnelle. Il est aussi important que tous les intervenants vivent des moments agréables avec les jeunes pour que la sécurité dynamique soit possible. Il semble donc pertinent que les agents d'intervention viennent en appui à ces éducateurs pour les permettre de vivre une relation équilibrée qui favorise à la fois la sécurité et la réadaptation.

La dernière recommandation de ce volet correspond aux mesures de gestion d'accès au site. Il est mentionné que les visiteurs qui se retrouvent à l'entrée sont les mêmes personnes qui se

promèment armés dans la rue pour régler leurs conflits. Le profil des visiteurs de CDP constitue donc un élément important à considérer pour la sécurité du personnel et des jeunes. Par contre, l'agent à CDP est un intervenant dynamique qui est appelés à faire la sécurité par la dimension relationnelle. Si on lui attribue les tâches de contrôle d'accès statique ou de service à la clientèle, son rôle évoluera peu à peu vers celui d'un agent de sécurité privé. Les recommandations ne sont donc pas de nature dynamique ou statique, elles réfèrent plutôt à l'aspect procédure (Leggett et Hirons, 2007). Il s'agit d'implanter une procédure d'identification plus sévère des visiteurs. Ceux-ci devraient par exemple laisser une carte d'identité à la réception. Une autre procédure consisterait à laisser aux agents l'opportunité de procéder à des fouilles aléatoires quand ils soupçonnent un risque quelconque, sans avoir l'obligation de demander l'accord préalable du supérieur hiérarchique. Il ne semble cependant pas nécessaire d'effectuer une fouille systématique des visiteurs. Les agents doivent plutôt continuer à être affectés à des tâches de nature interactionnelle.

4.2.2.2 Axe répressif

Les interventions en réponse aux situations d'urgence ont relevé des tensions entre les agents d'intervention et les éducateurs de la garde ouverte. Les tensions surviennent en effet lorsque l'on s'approche de la limite entre le travail de la sécurité et le travail de la réhabilitation, notamment dans les situations d'urgence où la sécurité devient une priorité. Ces périodes s'avèrent enrichissantes et importantes pour chaque intervenant. Du point de vue des éducateurs, il est nécessaire de vivre ces événements majeurs avec les jeunes. Cela permet ensuite rétrospectivement d'avoir avec eux des discussions pertinentes. Pour les agents, il importe d'assurer la sécurité de manière prioritaire afin de minimiser le risque d'avoir des blessés. Il semble aussi que la dramatisation des interventions physiques, en demandant aux éducateurs de se cacher à tout prix, peut influencer l'impression de sécurité ressenti par les éducateurs.

La recommandation suivante vise à assurer une réponse commune en situation d'urgence. Il faut permettre à l'agent de mener l'intervention de sécurité. Les éducateurs peuvent ensuite être en « stand-by », tout comme le sont les agents d'intervention pendant les interventions cliniques des éducateurs. Il est impératif que l'éducateur respecte l'intervention de l'agent et

ne vienne pas se mêler de la situation. Il s'agit d'une procédure qui doit être expliquée clairement aux éducateurs pour éviter que la situation s'envenime. Par contre, en garde ouverte continue pour jeunes contrevenants, on doit être plus tolérant à la présence et l'intervention des éducateurs en situation d'urgence. À la lumière des éducateurs interrogés, il est possible de croire que ces unités fonctionnent différemment et peut-être même plus efficacement que les autres unités du site. Il semble donc adéquat de continuer à supporter leur façon dynamique de produire la sécurité qui se base sur la préservation du lien privilégié avec le jeune et qui ne semble, à la lumière des propos des intervenants, avoir que de bonnes retombées jusqu'à présent.

4.3 Conclusion

La sécurité au centre de réadaptation Cité-des-Prairies est gérée au niveau des interactions, en partie à l'aide du concept de sécurité dynamique. La sécurité est importante à CDP car le milieu détient un haut niveau de risque, essentiellement en raison du profil de jeunes pris en charge par les intervenants du centre. À CDP, les interactions avec la clientèle sont fréquentes et ceci permet d'instaurer une forme de sécurité pouvant être qualifiée d'étonnamment efficace selon les répondants. Plusieurs intervenants participent donc au maintien de la sécurité. Les éducateurs et agents d'intervention sont particulièrement sollicités à cet effet et travaillent en collaboration. Les agents d'interventions qui ont participé à l'étude ont insisté sur l'importance d'utiliser leurs compétences relationnelles afin de gérer la sécurité. Ils ont souligné dans quelle mesure les relations établies avec les jeunes permettent de diminuer le nombre d'intervention physique dans la mesure où le lien affectif qui s'est créé est assez important pour inciter les jeunes à arrêter leurs comportements. Quant aux éducateurs, ils mettent l'accent sur les manières qu'ils ont pour préserver la sécurité quotidiennement dans les unités de vie. Ils discutent aussi de l'impact que leur propre sentiment de sécurité peut avoir sur les méthodes d'intervention qu'ils utilisent.

Les intervenants de cette étude soulignent l'importance d'associer les notions de sécurité et de réadaptation, bien qu'elle suscite un certain nombre de problématiques. À leur avis, il est possible de consolider ces deux types de pratiques. En fin de compte, les pratiques s'appuient les unes sur les autres et elles peuvent se compléter. Il y a toutefois des conflits de rôles dans

la mesure où généralement on associe aux agents d'intervention la sécurité et aux éducateurs la réadaptation. Donc, l'harmonisation des pratiques confronte la culture de l'organisation. En ce sens, il peut être difficile de différencier les pratiques sécuritaires des pratiques cliniques et de déterminer quel intervenant contribue le plus à la sécurité du site dans la mesure où les agents d'intervention et les éducateurs ont tous les deux, à leur façon, à jouer un rôle essentiel et à communiquer ensemble pour améliorer la sécurité du centre.

Bien que les deux types d'intervenants partagent le même objectif de réhabiliter le jeune, ils participent de manière distincte à la sécurité, rencontrent des défis divergents et perçoivent les enjeux différemment. Afin de maintenir la sécurité, l'agent d'intervention ne fait pas qu'observer les comportements des jeunes, il crée également des liens avec eux, comme le ferait un grand frère. Cependant, les agents d'intervention sont aussi appelés à intervenir physiquement ; il s'agit souvent de situations d'urgence. Ces interventions agissent à contre-courant de la relation d'aide. Pour éviter de briser le lien privilégié que l'agent a créé avec le jeune, il va demander à le rencontrer pour désamorcer la crise. Il est possible de constater que l'agent fait de réels efforts pour préserver sa relation avec le jeune. Il mise aussi sur cette relation pour améliorer la sécurité dans l'établissement.

La sécurité n'est pas seulement le produit du travail de l'agent d'intervention, mais aussi celui de l'éducateur. Le rôle de l'éducateur est d'établir la sécurité sur des assises solides et durables. Ceci requiert des mesures d'encadrement, de contrôle, de discipline et d'aménagement des espaces. Si cette première étape de la prise en charge du jeune n'est pas faite adéquatement, il est fort possible que les désorganisations soient plus fréquentes et que les interventions d'urgence augmentent. On pourrait donc croire que dans certains cas, l'éducateur devient un gardien de sécurité et que dans certaines situations l'agent devienne le clinicien.

Les résultats de la présente étude montrent qu'il existe une collaboration entre les deux types d'intervenants. Par contre, elle semble plus présente au niveau clinique qu'au niveau sécuritaire. Les agents d'intervention semblent être impliqués cliniquement dans le vécu quotidien avec le jeune, mais les perceptions des agents, des éducateurs et du chef de service

de cette étude laissent croire que certains éducateurs de CDP sont moins impliqués dans le maintien de la sécurité qu'ils devraient être.

Plusieurs risques de sécurité émergent dans les établissements privés et publics, CDP n'en fait pas exception. Ces risques résultent en partie des conditions sociales qui entourent ces milieux. À CDP, la féminisation du milieu de travail et l'augmentation du nombre de clients aux prises avec des problèmes de santé mentale constituent des facteurs sociaux qui semblent augmenter les risques.

Depuis déjà 50 ans, CDP assure la sécurité et la réadaptation d'une des clientèles les plus dangereuses de la province. L'histoire du centre révèle des connaissances pratiques riches en matière de sécurité qui ne sont pas adéquatement représentés dans la littérature scientifique. En définitive, accorder la priorité à l'objectif de réadaptation continue à être un défi pour le centre de réadaptation CDP. Le défi est apparu dès l'ouverture du centre et perdure à travers les changements sociaux, politiques et économiques. À cet effet, il s'avère pertinent pour les études futures de continuer à démontrer que la priorité doit être octroyée à la réhabilitation et que la sécurité est optimale quand elle s'y conforme.

RÉFÉRENCES

- Avakian, S. (2000). Dynamic Security. *Journal of Correctional Education*, 51(1), 183-188. <http://www.jstor.org/stable/41971007>.
- Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales (2006). Formation Oméga, cahier du participant. Document inédit.
- Barreau du Québec (1998). Mémoire du barreau du Québec sur la stratégie de renouvellement du système de justice pour les jeunes. p.57 Document repéré à <http://www.barreau.qc.ca/pdf/medias/positions/1998/199809justice-jeunes.pdf>.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13 (4), 544-559.
- Beaulieu, M. et Tardif, G. (2010). Éducateur en centre jeunesse, un métier qui n'est pas de tout repos. *Défi Jeunesse*, 26(2), 20-26.
- Beaulieu, S., Cyr, G., Hubert, S., Lanciault, A. & Gagné, G. (1991). L'utilisation de l'isolement au Centre de réadaptation Cartier. Document de travail inédit. Laval, Centre de réadaptation Cartier.
- Borduin, C. M., Mann, B. J., Cone, L. T., Henggeler, S., Fucci, B. R., Blaske, D. M. & Williams, R. A. (1995). Multisystematic Treatment of Serious Juvenile Offenders: Long-term Prevention of Criminality and Violence. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 63 (4), 569-578.
- Burnham, J. (2015). L'agent d'intervention au Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire : Étude sur le travail d'un acteur fondamental en centre de réadaptation, mais largement méconnu. (Mémoire de maîtrise). Université de Montréal.
- Button, M. (2003). Private security and the policing of quasi-public space. *International Journal of the Sociology of law*, 31. 227-327.
- Button, M. (2008). Doing security. *Critical Reflections and an Agenda for Change*. England: Palgrave Macmillan.
- Centre Berthelet. (1977) Mémoire du Centre Berthelet sur le projet de loi 24 "Loi sur la protection de la jeunesse". (Publication no A11X1 A37 1977a 006M QLMAG). Repéré à http://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?idn=53239
- Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'île-de-Montréal. (2016) Emplois disponibles. <https://www.ciuss-centresudmtl.gouv.qc.ca/emplois/emplois-disponibles/>

- Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire. (2011). Un modèle de gestion intégrée des agents d'intervention. Document inédit.
- Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire. (2014). Les valeurs à la base de la philosophie d'intervention du centre jeunesse de Montréal. Repéré à http://www.centrejeunessedemontreal.qc.ca/philosophie_interv.htm
- Chantraine, G. & Sallée, N. (2013). Éduquer et punir : travail éducatif, sécurité et discipline en établissement mineur. *Revue française de sociologie*, 54, 437-464
- Cobbina, J. E., Nalla, M. K. & Bender, K. A. (2013). Security officers' attitudes towards training and their work environment. *Security Journal*, 1-15.
- Cournoyer, L.-G. (2010). La réadaptation des jeunes contrevenants : qu'en est-il? Dans Lafortune, D., Poupart, J., et Tanner, S. (Dir.) Questions de criminologie, Québec, Les Presses de l'université de Montréal, 85-95.
- Cournoyer, L-G., Dionne, J., Goyette, M. & Hamel, P. (2012). Quebec's Experience in Keeping Youth Out of Jail. Dans J. A. Winterdyk & R. Smandych (dir.), *Youth at Risk and Youth Justice : A Canadian Overview* (14). Canada: Oxford University Press.
- Crawley, E. & Crawley, P. (2008). Understanding prison officers: culture, cohesion and conflicts. Dans J. Bennett, B. Crewe et A. Wahidin (dir.), *Understanding Prison Staff* (p.135-152). Portland, Oregon: Willan Publishing.
- Drake, D. H. (2008). Staff and order in prisons. Dans J. Bennett, B. Crewe et A. Wahidin (dir.), *Understanding Prison Staff* (p.153-167). Portland, Oregon: Willan Publishing.
- Dunbar, I. (1985). A sense of Direction. London: HMSO.
- Gendreau, G. (2001). Jeunes en difficulté et intervention psychoéducative. *Éditions sciences et culture*, 434 pages.
- Geoffrion, S., Morselli, C. & Guay, S. (2015). Rethinking compassion fatigue through the lens of professional identity: The case of child-protection workers. *Trauma, Violence and Abuse*, 1-14
- Geoffrion, S. & Ouellette, F. (2013). Quand la réadaptation blesse? Éducateurs victimes de violence. *Criminologie*, 46(2), 262-289.
- Huisman, D. (1973). Psychologie et pédagogie. Encyclopédie de la psychologie. Paris : Fernand Nathan.
- Kegels, M. L. (1982). Le crime, puisqu'il faut l'appeler par son nom... La peur du crime. *Déviance et société*, 6(2), 209-220.

- Knorth, E. J., Harder, A. T., Zandberg, T., & Kendrick, A. J. (2008). Under one roof: A review and selective meta-analysis on the outcomes of residential child and youth care. *Children and Youth Services Review, 30*, 123–140.
- Koehler, J. A., Losel, F., Akoensi, T. D., & Humphreys, D. K. (2013). A systematic review and meta-analysis on the effects of young offender treatment programs in Europe. *Journal of Experimental Criminology, 9*, 19–43.
- Latimer, J. (2001). A meta-analytic examination of youth delinquency, family treatment, and recidivism. *Canadian Journal of Criminology, 43*, 237-253.
- Leblanc, M., Dionne J, Proulx, J., Grégoire, J. et Trudeau-Leblanc, P. (2002) Intervenir autrement : un modèle différentiel pour les adolescents en difficulté. *Gaëtan Morin Editeur*, Boucherville, 318 pages.
- Leggett, K. & Hiron, B. (2007). Security and Dynamic Security in a Therapeutic Community Prison. Dans J. Gunn et M. Parker (eds.), *Dynamic Security :The therapeutic Community in Prison* (p232-241). London: Jessica Kingsley Publishers.
- Lévesque, L., Ayotte, A., Touchette, F., Pilon, E., Francis, S, Rocheleau, S. & Joseph, Y.E. (2014). Le travail des agents d'intervention sur le site de Cité des Prairies. Document inédit.
- Lewis, J. (2003). Design Issue. Dans J. Ritchie & J. Lewis (dir.). *Qualitative research practice. A guide for social science students and researchers*. Sage Publications.
- Lipsey, M. W. (1992). Juvenile delinquency treatment: A meta-analytic inquiry into the variability of effects. In T.D. Cook, H. Cooper, D. S. Cordray, H. Hartmann, L. V. Hedges, R. J. Light, T. A. Lewis & F. Mosteller (Eds.), *Meta-analysis for explanation: A casebook* (83-127). New York: Russell Sage.
- Lipsey, M. W. (2009). The primary Factors that Characterize Effective Interventions with Juvenile Offenders: A Meta-Analytic Overview. *Victims & Offenders: An International Journal of Evidence-based Research, Policy, and Practice, 4*(2), 124-147.
- Lomell, H.M. (2004). Targeting the Unwanted: Video Surveillance and categorical exclusion in Oslo, Norway. *Surveillance and Society. 2*(3), 346-360.
- Manzo, J. (2004). The folk devil happens to be our best customer: security officers orientations to “youth” in three Canadian shopping malls. *International Journal of Sociology of Law, 32*, 243-261.
- Ministère de la Sécurité publique. (2007). Le Plan d'intervention québécois sur les gangs de rue 2007-2010 (ISSN : 1911-6551). Repéré à http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/polic-e/publications/plan_gangs_rue/plan_intervention_gangs_rue.pdf

- Mulone, M, Cusson, M & Beaulac M. (2007). L'agent de sécurité et l'agence Securitas. Dans M. Cusson, B. Dupont & F. Lemieux. *Traité de Sécurité intérieure*. Montréal : Édition Hurtubise, Cahier du Québec, Collection droit et criminologie.
- Paillé, P. (1996). De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier. *Recherches qualitatives*, 15, 179-194.
- Peterson-Badali, M., & Koegl, C. J. (2002). Juveniles' experiences of incarceration: The role of correctional staff in peer violence. *Journal of Criminal Justice*, 1, 41–49.
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupart, J-P. Deslauriers, L-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer & A. Pires (dir.). *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Platt, A. M. (1977). *The child savers: The invention of delinquency*. University of Chicago Press.
- Poitras, M. & Fortin, M.-H. (2015). VOI-E-JC : Un cursus d'orientation-intégration pour les éducateurs à l'hébergement en jeunes contrevenants. *Défi Jeunesse*, 21 (3), 6-14.
- Posner, C. (2015). Forum on Corrections Research (vol.3, num. 2). Repéré sur le site du Service correctionnel Canada : <http://www.csc-scc.gc.ca/research/forum/e032/e032b-eng.shtml>.
- Poupart, J. (1997). L'entretien de type qualitatif: considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. Dans J. Poupart, J-P. Deslauriers, L-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer & A. Pires (dir.). *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Pruvost, G. (2008). Le cas de la féminisation de la Police nationale. *Idées économiques et sociales*, 3(153), 9-19.
- Rhodes, L. A. (2004). *Total Confinement : Madness and reason in the maximum security prison*. Los Angeles: University of California Press.
- Rigakos, G., S. & C. Yeung (2006). Canada. Dans T. Jones and T. Newburn (eds). *Plural Policing*. Abingdon: Routledge.
- Rottman, E. (1990) *Beyond Punishment: A new view on the rehabilitation of criminal offenders*. New York: Greenwood Press.
- Schubert, C. A., Mulvey, E. P., Loughran, T. A., & Loyosa, S. H. (2012). Perceptions of institutional experience and community outcomes for serious adolescent offenders. *Criminal Justice and Behaviour*, 39, 71–93.
- Sécurité publique Canada (1980). Quebec young offenders get another chance. *Liaison: monthly journal for the criminal justice system*, 6 (6), 9-12. Repéré à <https://www.publicsafety.gc.ca/lbrr/archives/liaison%206-6-1980.pdf>

- Service correctionnel Canada. (2008). Report of the Task Force on Security: a vision for the future. Repéré à <http://www.csc-scc.gc.ca/text/pblct/security/toc-eng.shtml>.
- Service correctionnel Canada. (2013). Dynamic Security and Supervision. Commissioner's Directive 560. Repéré à <http://www.csc-scc.gc.ca/acts-and-regulations/560-cd-eng.shtml>.
- Vacheret, M. & Milton, M. (2007). Peurs en milieu carcéral : quand sentiments et expériences diffèrent. *Criminologie* 40 (1), 185-211.
- Wakefield, A. (2005). The public surveillance functions of private security. *Surveillance and society*. 2(4), 529-545.
- Wakefield, A. (2006) The Security Officer. Dans M. Gill (ed.) (2006) *The Handbook of Security*. Basingstoke: Palgrave.
- Wood, J. and C.D. Shearing (2007) *Imagining Security*. Cullompton: Willan.
- Wortley, R. K. (2002). Situational prison control: Crime prevention in correctional institutions. Cambridge: University Press.
- Wyrick, P. A. & Howell, C. (2004) Causes and Correlates: Findings and Implications. Strategic Risk-Based Response to Youth Gangs. *Juvenile Justice Journal*, 9(1), 20-29
- Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis : Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 58-65.
- Zedner, L. (2003) The Concept of Security: an Agenda for Comparative Analysis. *Legal Studies*, 23, 53-76.

Texte de lois:

- Loi de la protection de la jeunesse*. http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/P_34_1/P34_1.html. Consulté le 23 mai 2016.
- Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*. <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/Y-1.5/>. Consulté le 23 mai 2016.
- Loi sur les services de santé et les services sociaux*. http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/S_4_2/S4_2.html. Consulté le 23 mai 2016.

ANNEXE 1- GRILLES D'ENTRETIENS

Questions pour les éducateurs

1. Que pensez-vous de la sécurité à Cité-des-Prairies ?
2. Comment trouvez-vous que la sécurité s'arrime à la philosophie de réhabilitation du centre ?
 - 2.1. Comment vivez-vous personnellement la philosophie du centre ?
3. Qu'est-ce que c'est pour vous d'être éducateur ?
 - 3.1. Comment définissez-vous votre rôle ?
4. Êtes-vous appelé à faire des interventions de sécurité ?
 - 4.1. Dans quelles situations ?
5. Comment cela se passe-t-il en pratique quand vous intervenez avec les agents d'intervention ?
6. Quels sont les difficultés ou les obstacles que vous rencontrés personnellement à maintenir une sécurité ?
7. Avez-vous des suggestions pour améliorer la sécurité à Cité-des-Prairies ?
8. Faites-vous la distinction entre la sécurité dynamique et la sécurité statique ? Êtes-vous familier avec ces termes ?

Questions pour les chefs de service

1. Que pensez-vous de la sécurité à Cité-des-Prairies ?
2. Comment définissez-vous la philosophie de sécurité à Cité-des-Prairies ?
3. Comment trouvez-vous que la sécurité s'arrime à la philosophie de réhabilitation du centre ?
4. Qu'est-ce que c'est pour vous d'être chef de service ?
 - 4.1. Comment définissez-vous votre rôle ?
5. Selon vous, quel est l'enjeu le plus important pour la sécurité à Cité-des-Prairies ?
6. Comment prévoyez-vous les relations entre les agents d'intervention et les éducateurs ?
 - 6.1. Qu'est-ce qui peut faciliter ou freiner la collaboration ?
7. Pouvez-vous me décrire les grandes lignes de la formation exigée par les agents ?
8. Avez-vous des suggestions pour améliorer la sécurité à Cité-des-Prairies ?
9. Faites-vous la distinction entre la sécurité dynamique et la sécurité statique ?
 - 9.1. Êtes-vous familier avec ces termes ?

Questions pour les agents d'intervention

1. Que pensez-vous de la sécurité à Cité-des-Prairies ?

2. Comment trouvez-vous que la sécurité s'arrime à la philosophie de réhabilitation du centre ?
 - 2.1. Comment vivez-vous personnellement la philosophie du centre ?
3. Qu'est-ce que c'est pour vous d'être agent d'intervention ?
 - 3.1. Comment définissez-vous votre rôle ?
4. Êtes-vous appelé à faire des interventions cliniques ?
 - 4.1. Dans quelles situations ?
5. Comment cela se passe-t-il en pratique quand vous intervenez avec les éducateurs ?
6. Quels sont les difficultés ou les obstacles que vous rencontrés personnellement à maintenir une sécurité ?
7. Considérez-vous que parfois vos interventions sont plus axées sur la réhabilitation du jeune que sur la sécurité à strictement parler ?
 - 7.1. Dans quelles situations ?
 - 7.2. En quoi ces interventions sont-elles différentes des autres ?
8. Comment peut-on vous aider à mieux intervenir de façon sécuritaire ?
9. Avez-vous des suggestions pour améliorer la sécurité à Cité-des-Prairies ?
10. Faites-vous la distinction entre la sécurité dynamique et la sécurité statique ?
 - 10.1. Êtes-vous familier avec ces termes ?
11. Comment envisagez-vous la sécurité à Cité-des-Prairies dans 10 ans ?

Relance :

- Est-ce que vous sentez que vous avez été suffisamment formé ?
- Qu'est-ce qu'il vous manque pour mieux intervenir ?
- Avez-vous des hésitations, des craintes ou des peurs ?
- Pouvez-vous me décrire des situations concrètes où ça s'est produit ? Comment ça s'est déroulé ?
- A-t-il des moments où tu te rappelles avoir vécu ça ?
- Pouvez-vous me donner des exemples ?
- Qu'entendez-vous par ?
- Quel est le pire qui pourrait arriver ?
- Si cela se passait, quelles en seraient les conséquences ? Pourquoi ?
- Voyez-vous une alternative ?
- Pourquoi est-ce la bonne façon ?
- Comment pourrait-on améliorer cette situation ?
- Est-il facile ou difficile de répondre à cette question ? Pourquoi ?
- Comment la formation les aide à accomplir ça ?